

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

ПІДДУБНИЙ Василь Йосипович

**Компетентнісний підхід в системі управління кадровим
потенціалом організації / Competence approach in the system
of managing of human resources of the organization**

спеціальність: 281 – Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ПУАзм – 21
В. Й. Піддубний

Науковий керівник
к.е.н., доцент, О. Т. Іващук

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

« ____ » _____ 2021 р.
Завідувач кафедри

_____ М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Роль кадрового потенціалу в управлінні організацією	6
1.2. Взаємозв'язок структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій персоналу закладу охорони здоров'я	13
1.3. Особливості управління кадровим потенціалом медичних закладів на основі компетентнісного підходу	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
2.1. Аналіз сучасного стану функціонування закладу охорони здоров'я ...	28
2.2. Моніторинг забезпеченості кадровим потенціалом КНП «Березнівська центральна міська лікарня»	34
2.3. Оцінка системи управління кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я за компетентнісним підходом	40
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	
3.1. Вектори розвитку компетенцій медичного кадрового потенціалу ...	49
3.2. Напрями удосконалення управління кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я	56
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність проблеми. Формування ефективної системи охорони здоров'я пов'язане не лише зі значними фінансовими інвестиціями та витратами, але і з відтворенням кадрового потенціалу, його професійним розвитком і ефективною затребуваністю. Тим самим, створюється основа для досягнення відповідності кадрового потенціалу медичної галузі тактичним і стратегічним завданням, що розв'язуються в сучасних медичних організаціях в інтересах громадян країни.

В умовах проведення реформи охорони здоров'я, розвитку системи громадського здоров'я, впровадження технологічних інновацій у медичну сферу, у т. ч. E-Health, підвищення вимог до знань, умінь і компетентностей фахівців, до основних завдань керівників медичних закладів слід віднести формування та реалізацію системи управління кадровим потенціалом на основі компетентнісного підходу. Метою застосування компетентнісного підходу в управління кадровим потенціалом є формування моделі професійної діяльності, за допомогою якої встановлюється безумовний зв'язок застосовуваних знань, вмінь і навиків з визначеними, вимірюваними результатами діяльності працівника, погодженими із загальною стратегією розвитку організації.

Актуальність останніх досліджень та наукових праць. Проблемам управління кадровим потенціалом на основі компетентнісного підходу приділено багато уваги у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких варто видіти праці: Б. Беккера, Є. Маслова, М. Мескона, В. Безсмертної, Т.

Білорус, Н. Верхоглядової, В. Гонтюк, О. Герасименко, М. Голованя, О. Ільїної, В. Криська, В. Павлової, О. Ястремської та ін.

Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних засад управління кадровим потенціалом на основі компетентнісного підходу та обґрунтування напрямів вдосконалення управління кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я.

Досягнення визначеної мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити сутність поняття кадровий потенціал як об'єкта управління;
- визначити взаємозв'язок структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників закладу охорони здоров'я;
- розглянути особливості застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я;
- проаналізувати сучасний стан функціонування медичного закладу;
- провести моніторинг забезпеченості кадровим потенціалом КНП «Березнівська центральна міська лікарня»;
- здійснити оцінку системи управління кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я за компетентнісним підходом;
- обґрунтувати пріоритетні напрями управління розвитком кадрового потенціалу організації.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом організації.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління кадровим потенціалом організації на основі компетентнісного підходу.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у роботі використано методи наукового пізнання, зокрема: аналізу, порівняння, систематизування й узагальнення, задля уточнення змісту понять і термінів; аналізу організаційних механізмів, виявлення взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників в досліджуваному сегменті; динамічного, економіко-статистичного та

порівняльного аналізу – у дослідженні процесу забезпеченості кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я; графічного зображення з метою предметного відображення отриманих результатів дослідження й аналітичних даних.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, Міністерства охорони здоров'я України, Національної служби охорони здоров'я, матеріали періодичних видань та інтернет-ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що положення й висновки проведеного дослідження створюють основу для подальшого впровадження компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я.

Апробація результатів дослідження. За темою дослідження опубліковано тези, які були апробовані на: Науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 25 листопада 2021 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку літературних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 68 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 9 таблиць, 13 рисунків, список літературних джерел з 69 найменувань, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Роль кадрового потенціалу в управлінні організацією

Ефективна діяльність будь якої організації забезпечується наявністю кваліфікованих кадрів, на які покладено основні функції роботи установи, вирішення завдань та досягнення поставлених цілей. Система управління кадровим потенціалом має бути орієнтована на виконання наступних найважливіших завдань. По-перше, забезпечення відповідності кількісних та якісних показників кадрів цілям організації. По-друге, це об'єднання працівників не лише на організаційному рівні, а й на рівні спільних цілей, цінностей та традицій, що означає формування лояльної, високомотивованої команди професіоналів, об'єднаних спільними цілями та корпоративною культурою.

В економічній літературі існують численні погляди на зміст поняття «кадри». Зокрема, на думку Р. З. Дарміць та Г. П. Горішньої кадри – це «основний (штатний) склад працівників підприємства, професійних або громадських організацій тієї чи іншої галузі; особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції, що є їх основною професією або спеціальністю та здійснюються за плату; частина працівників, що мають достатньо високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи на даному підприємстві» [19, с. 27.].

Окрім того, з точки зору кваліфікації працівника, Л. І. Михайлова розглядає кадри як «кваліфіковані працівники, що пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту; до складу кадрів не належать тимчасові, позаштатні працівники та працівники за сумісництвом» [39, с. 11].

Подібне визначення поняття «кадри» дає Г. Щокін, який визначає що «кадри – це сукупність кваліфікованих працівників, які пройшли професійну попередню підготовку, мають спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи в обраній сфері діяльності» [65].

Натомість, О. Воронько подає сутність поняття «кадри» у ширшому значенні, зазначаючи, що «кадри – це вся сукупність працездатних громадян, або постійний, підготовлений склад працівників різних сфер органів державної влади та місцевого самоврядування, працівників підприємств, установ, організацій, які забезпечують виконання покладених на них функцій» [9, с. 142].

Таким чином, під поняттям «кадри» слід розуміти «весь склад працівників, які мають відповідні практичні навички, професійну підготовку та досвід роботи в організації, установі».

Поряд з поняттям «кадри» в економічній літературі виділяють поняття «кадровий потенціал». Кадровий потенціал на думку В. В. Безсмертної – це «сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні й психологічні можливості працівника, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, ставлення до праці та інші якісні характеристики» [5]. Науковець дане поняття трактує з точки зору ресурсів організації, тобто як ресурси праці.

Наступний науковець розглядає кадровий потенціал як форму втілення особистого фактору виробництва, зокрема Л. В. Балабанова зазначає, «що дане поняття слід трактувати, як граничну величину можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій» [3].

На думку Т. В. Білорус «кадровий потенціал» слід розглядати як потенціал самої праці, зокрема: «можливості працівників, якість їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудові, особистісні, психологічні й фізіологічні якості, а також творчі здібності. Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей, притаманних кожному працівникові окремо» [6].

В наукових дослідженнях А.Є. Ілларіонов «кадровий потенціал розглядає як сукупність людських ресурсів і резервів суспільства, які формуються з метою і в процесі створення матеріальних і духовних цінностей і в управлінні громадськими справами» [26, с. 28].

З функціональної сторони В.Я. Афанасьєв і І.К. Корнев «визначають кадровий потенціал як сукупність здібностей всіх людей, які зайняті в даній організації і вирішують певні завдання. Кадровий потенціал закладений в тих функціях, які він виконує як професіонал і в силу своїх здібностей, знань та досвіду» [2, с. 9].

На думку А.С. Головка «кадровий потенціал – це можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути приведені у дію в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставленими перед суспільством, галуззю, колективом метою на певному етапі розвитку» [15, с. 15].

Підсумовуючи вище розглянуте, під поняттям «кадровий потенціал слід розуміти сукупність професійних навиків працівників, їх якісні особистісні характеристики, задля забезпечення ефективної діяльності організації».

Досягнення цілей діяльності організації відбувається шляхом формування ефективної системи управління кадровим потенціалом.

Необхідність управління розвитком кадрового потенціалу обумовлена важливістю досягнення відповідності кадрового потенціалу організації її стратегічним цілям, завданням, потребам у кадрах певної кваліфікації. Умовне уявлення структури кадрового потенціалу організації має три рівні:

1. Кадровий потенціал суспільства відображає реальні можливості, які має суспільство для реалізації суспільно-значущих дій у різних галузях професійної діяльності, сумарна здатність усіх працівників до досягнення певних цілей, що стоять перед суспільством на сучасному етапі його розвитку.

2. Кадровий потенціал конкретної організації виявляється у можливості організації досягти цілей її функціонування у вигляді професійної діяльності персоналу.

3. Кадровий потенціал окремого працівника. Звернімо увагу, що кадровий потенціал кожного працівника тісно пов'язаний з його трудовим потенціалом сукупністю духовних та фізичних властивостей індивіда, які визначають межі його ролі у професійній діяльності, здатність досягати у процесі праці певних результатів, удосконалюватися у професійній сфері.

В економічній літературі, система управління кадрами «являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління кадрами підприємства, що мають впорядкувати, zorganizувати й спрямувати на досягнення цілей діяльності персоналу та реалізує функції управління кадрами». Основними функціями системи управління кадрами є «встановлення цілей, виконання визначених завдань, формування організаційної структури управління кадрами, встановлення взаємозв'язків керівників і фахівців, як горизонтальних, так і вертикальних, у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації визначених рішень» [42, с. 90].

На думку В.А. Савченка та Ф.І. Хіля, «система управління кадрами повинна бути орієнтована на розвиток персоналу» [52; 60].

На думку В.В. Безсмертної, «управління кадровим потенціалом повинне здійснюватися на основі стратегічного підходу, що означає використання в практиці управління персоналом сучасних підходів, які характерні для стратегічного управління персоналом, концепцій етичного підприємництва, організації, що навчається, управління знаннями, сучасного інструментарію управління персоналом» [5, с. 48].

У своїх дослідженнях, науковець К.М. Шило зазначає, що «розвиток кадрового потенціалу передбачає покращення якісних та кількісних характеристик кадрів підприємства. Його основними складовими є вибір форм та методів навчання та підвищення кваліфікації кадрів підприємства; організація процесу навчання та підвищення кваліфікації кадрів підприємства; вибір форм та методів підготовки кадрового резерву; організація процесу підготовки кадрового резерву» [63].

Тобто, основним завданням системи управління кадровим потенціалом є «забезпеченість організації кваліфікованими працівниками; згуртованість, спрямованість та продуктивність персоналу; розвиток командної роботи колективу, професійних навичок та особистих якостей працівників». Саме, в процесі управління організацією, система управління кадрами є основним елементом та складається з наступних складових поданих на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові системи управління кадровим потенціалом

Примітка. Складено автором.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає виконання наступних дій: визначення потреби у висококваліфікованих кадрах за допомогою обліку результатів моніторингових досліджень, що забезпечують визначення

поточного стану кадрового забезпечення та виявлення потреб у певних змінах; проектування змін стану кадрового корпусу на основі прогностичних оцінок соціально-економічної та політичної обстановки в країні, а також визначення траєкторій (орієнтирів) розвитку кадрового потенціалу; проектування процесів «механізації» управлінських ситуацій (використання соціальних механізмів розвитку кадрового потенціалу); моделювання станів працівника як суб'єкта кадрового забезпечення з урахуванням запровадження програм раціоналізації управлінської праці.

Основними завданнями управління кадровим потенціалом є: пошук найбільш перспективних кадрів у своїй організації та залучення кваліфікованих фахівців ззовні організації; кваліфікований розвиток персоналу; створення оптимальних умов ефективної роботи кадрів, збереження здоров'я та забезпечення високої працездатності; формування освітньої та професійної структури висококваліфікованих кадрів; забезпечення оптимальності у сполученні кадрового, виробничого та природно-ресурсного потенціалу підприємства; моніторинг кадрового потенціалу в межах регіону.

У наукових дослідженнях, Т.В. Білорус запропонувала модель управління та формування кадрового потенціалу (рис. 1.2), основними етапами в якій є: «аналіз кадрового потенціалу підприємства; вибір цілей управління кадровим потенціалом підприємства; визначення стратегії управління кадровим потенціалом відповідно до пріоритетів діяльності підприємства; створення умов для реалізації стратегії; реалізація стратегії розвитку кадрового потенціалу; контроль та оцінювання реалізації стратегії» [6].

Сутність поданої моделі формування та розвитку кадрового потенціалу полягає у «формуванні стратегії, тобто застосовуючи дану модель в процесі управління кадровим потенціалом ефективно розподіляються людські ресурси підприємства, скоординовуються дії керівництва з метою досягнення цілей організації».

Відповідно до концепції Т. В. Білоус, з метою реалізації поставлених завдань аналіз та оцінювання кадрового потенціалу, повинні спиратися на такі

методи, як: «методи експертних оцінок; методи стратегічного аналізу; методи економічної та математичної статистики». Результати аналізу кадрового потенціалу підприємства є основою для обґрунтування розвитку кадрового потенціалу. Це можливість врахувати в моделі управління формуванням кадровим потенціалом довгостроковий характер і необхідність прогнозу в процесі розвитку кадрового потенціалу [6].

Управління кадровим потенціалом спрямоване на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу.

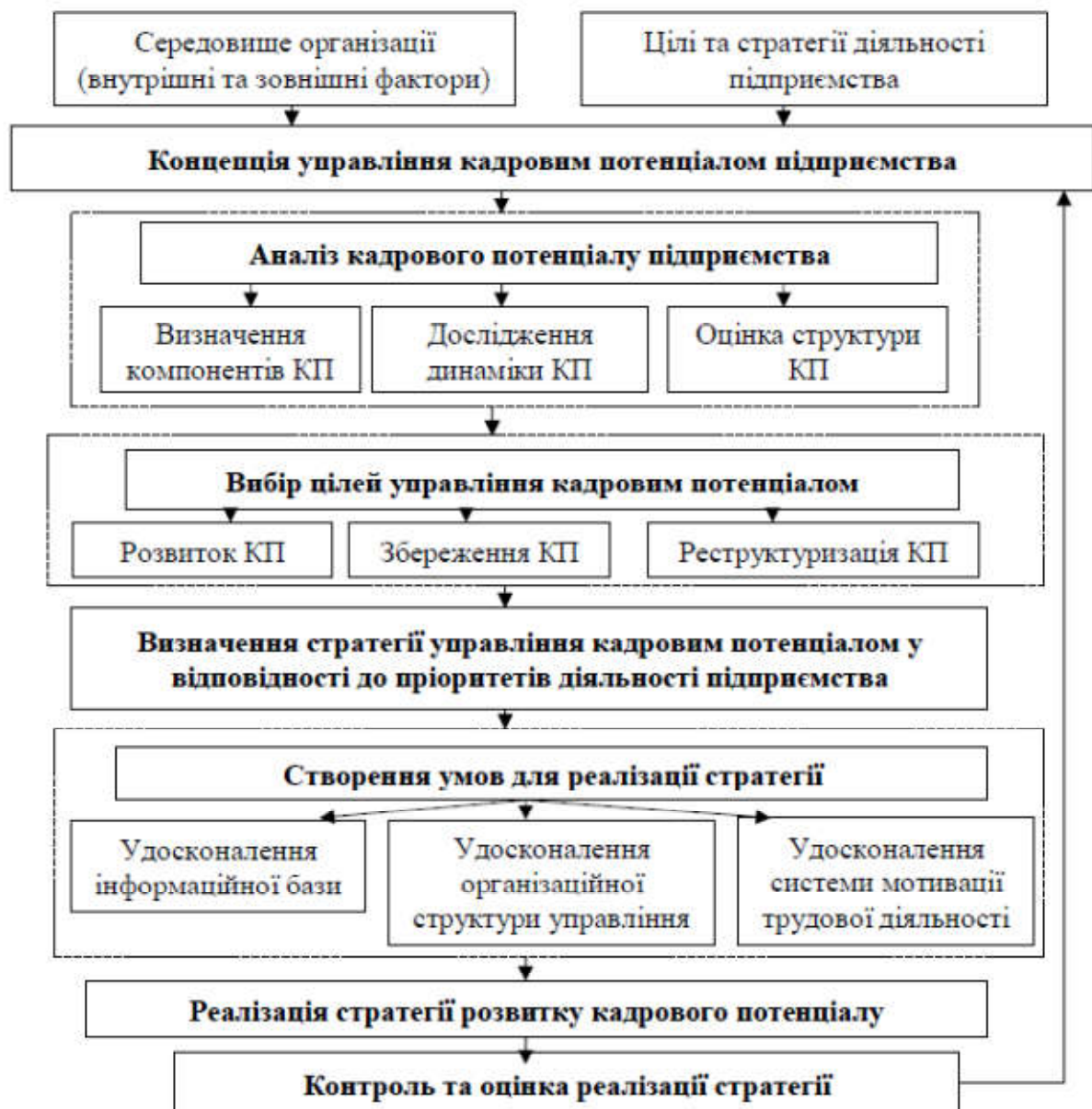


Рис. 1.2. Модель управління кадровим потенціалом підприємства [6]

Тому, управління кадровим потенціалом слід розглядати як заходи щодо підвищення рівня готовності працівників прийняти зміни та забезпечити відповідність наявної кваліфікації можливим завданням, а також реалізація заходів щодо підвищення рівня готовності та компетентності працівників до реалізації програми діяльності та ефективного функціонування організації.

Саме, реалізувати поставлені завдання можливо із застосуванням компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом, що відповідно забезпечить створення ефективної кадрової політики. Компетентнісний підхід застосовується в процесі підбору, адаптації, оцінювання, управління кадровим резервом, мотивації, навчанні та розвитку працівників.

Таким чином, використання компетентнісного підходу в процесі управління кадровим потенціалом дає можливість встановити взаємозв'язок між кількісними та якісними характеристиками персоналу організації, сприятиме формуванню нових інструментів в управлінні кадровим потенціалом.

1.2. Взаємозв'язок структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій персоналу закладу охорони здоров'я

В умовах реформування закладів охорони здоров'я, важливим завданням є забезпечення медичних закладів висококваліфікованим персоналом, здатним розвиватись і самоудосконалюватись, ефективно працювати у нестандартних ситуаціях, професійно адаптуватись до змін зовнішнього середовища. Означені властивості визначають компетентність кадрів організації.

На думку В.І. Свистун, «компетентність проявляється в діяльності та не може обмежуватись тільки певними знаннями чи вміннями. Фахівець має бути професійно та психологічно готовим і здатним до ефективного застосування набутих фахових знань у професійній діяльності» [54, с. 186].

Науковець А. М. Зельницький вважає, «що бути компетентним фахівцем означає володіти знаннями, вміннями і здатностями, необхідними для роботи за

фахом за одночасної автономності і гнучкості в частині вирішення професійних проблем, а також уміння успішно співпрацювати з колегами і професійним міжособистісним середовищем» [58].

В. В. Ягупов визначає компетентність «як підготовленість (теоретичну та практичну) і здатність (інтелектуальну, діяльнісну та суб'єктну), а також готовність (професійну, особистісну, психологічну тощо) особи, як фахівця, до певного виду діяльності» [66].

В економічній літературі окремі автори об'єднують поняття «компетенції» та «компетентність» та пов'язують їх «зі здатністю систематично виконувати певні дії в напрямку отримання цінних результатів та високих стандартів праці» [33; 48; 50; 53].

На проявах якостей та рівня засвоєння компетенції певної професійної діяльності зосереджує увагу Т. М. Мацевко, зазначаючи, що компетентність є проявом якостей і рівня засвоєння компетенції певної професійної діяльності. Компетенцію науковець вважає вимогами до фахівця, обсягу його професійних функцій, які зумовлені умовами професійної діяльності, уявленнями про цю діяльність у певному професійному середовищі. Компетенція визначається освітньо-кваліфікаційною характеристикою фахівця та є описовою, ідеальною прогностичною моделлю його діяльності за професійним призначенням [58].

Окрім того, в наукових джерелах «компетенції пов'язують з відповідністю вимог організації та певного виду діяльності до знань, умінь і навичок працівника, тоді як компетентність – з надбаннями і здібностями особистості та їх використанні» [27, с. 74].

Дослідження суті понять «компетентність» та «компетенції» дало змогу визначити, що дані поняття не є тотожними, тому під поняття «компетенція» слід розуміти «сукупність знань, вмінь, навичок і досвіду працівника, бути готовим до ефективного виконання обов'язків відповідно до вимог займаної посади»; поняття «компетентність» визначаємо «як здатність успішно застосувати дані компетенції в процесі виконання діяльності та досягнення результатів праці». Тому, в нашому дослідженні увагу буде зосереджено на

понятті «компетенція» та визначення взаємозв'язку елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників.

Важливе значення для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу медичного закладу має формування та оцінка компетенцій кадрів, оскільки в процесі компетентнісного підходу враховуються особисті здатності персоналу та використовуються їхні компетенції як засіб досягнення визначених результатів діяльності.

В наукових джерелах виявлено різні підходи до групування компетенцій персоналу як медичних закладів, так і будь якого підприємства.

З найбільш розповсюджених, «є групування компетенцій на особистісні, професійні, соціальні та управлінські» [14; 27], а також «у виокремленні професійних знань і вмінь, комунікативних, особистісно-ділових компетенцій та керуючих компетенцій» [62].

У науковій праці Т.В. Білорус та А.І. Омеляненко «подано два вектори групування компетенцій керівника, а саме компетенції, спрямовані на результативну роботу підприємства, та компетенції, спрямовані на ефективне управління колективом» [7, с. 12].

На думку В.А. Гонтюк «важливим є виділення основних компетенцій працівників, до яких відносяться професійні, соціальні, особистісні та трудові компетенції. Окрім того, автором виділяються додаткові компетенції працівників, що займають керівні посади, адже вони відрізняються своєю управлінською спрямованістю» [16].

На основі опрацьованих джерел сформуємо перелік компетенцій працівників, які часто подаються науковцями (рис. 1.3).

Особливість професійних компетенції полягає у здатності використовувати професійну та кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно, а також неупереджено; володіння професійними знаннями, уміннями і навичками, задля виконання посадових обов'язків; уміння формулювати точку зору; чітко визначена орієнтація в

особливостях професії; здатність до акумулювання, поновлення і творчого використання професійного досвіду; чітке дотримання професійних норм.

Професійна компетенція є практичним проявом сукупності професійної підготовленості та набуття відповідної освіти будь-якого фахівця. Професійну компетенцію доцільно розглядати у розрізі загальної професійної обізнаності конкретного фахівця – військовослужбовця, лікаря, педагога – щодо майбутніх посадових компетенцій і в аспекті професійної підготовленості до їх розв’язання в практичній діяльності, тобто професійної придатності.



Рис. 1.3. Перелік компетенцій працівників підприємства

Примітка. Складено за даними [14; 24; 49; 56]

Одним із визначальних чинників професійного успіху медичного працівника є сформованість у нього комунікативної компетенції, оскільки медична діяльність має специфічні особливості: високу частоту міжособистісних контактів при спілкуванні з пацієнтами та їхніми рідними,

перевантаження, необхідність вмить реагувати на обставини й вирішувати життєво вагомі рішення в умовах недостатності часу.

На думку С. Мащак «комунікативна компетенція особистості – це здатність встановлювати необхідні контакти з іншими людьми, певна сукупність знань, умінь навичок, що забезпечують ефективне спілкування» [38, с. 442].

Особистісна компетенція демонструє здібність до засвоювання знань та їх застосування у діяльності; оперативне та системне мислення; можливість до саморозвитку; спроможність до осібногo вирішення питань; здатність ефективно застосовувати розумові здібності; стресостійкість та чуттєва витриманість; відповідальність; працездатність та стійкість.

Орієнтацію на результативність праці та досягнення результатів передбачає трудова компетенція, яка також включає здатність до планування та організації роботи; дисциплінованість; здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей; гнучкість та здібність до бистрої адаптації; відношення до роботи, що сприяє збереженню позитивних обставин в діяльності.

До особливих компетенцій працівників, що займають керівні посади слід віднести лідерство; здатність до контролю роботи підлеглих; стратегічне мислення; здатність організувати роботу підлеглих; здатність до розподілу відповідальності та повноважень; професіоналізм у керівництві роботою підрозділу; здатність до оцінки, заохочення та мотивації співробітників.

З метою встановлення взаємозв'язку структури кадрового потенціалу і компетенцій персоналу необхідним є визначення складових кадрового потенціалу.

На думку Т. В. Білорус «до складових кадрового потенціалу слід віднести: професійно-кваліфікаційні, трудові, особисті, психологічні, фізіологічні, кожен з яких характеризується складовими, що формуються на знаннях і вміннях, пристосуванням до оточення, здібностях, розвитком людини, природних даних» [6, с. 39].

А. В. Дейнека «до складових кадрового потенціалу пропонує: фізичні; інтелектуальні; соціальні відносини й зв'язку; соціальна спільність працівників. Соціальний потенціал сприяє розвитку комунікативних здібностей персоналу; інтегративний потенціал – механізм компенсації відсутніх або недостатньо розвинених здібностей» [20, с. 107].

На думку Є.В. Маслова до системи показників, що характеризують всі сторони кадрового потенціалу слід віднести: «функціональна, тимчасова і просторова структура; оцінка з позиції людських ресурсів; оцінка з позиції людського фактора виробництва» [37, с. 70].

Кількісні та якісні складові в повній мірі дають можливість характеризувати кадровий потенціал організації, оскільки оцінка кадрового потенціалу необхідна для того, щоб визначити відповідність або невідповідність працівника займаній посаді, ефективність використання робочого часу, потенційні можливості при просуванні по службі та прийнятті на роботу.

На основі сформованих складових структури кадрового потенціалу та переліку компетенцій, В. А. Гонтюк було запропоновано модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу і компетенцій працівників (рис. 1.4).

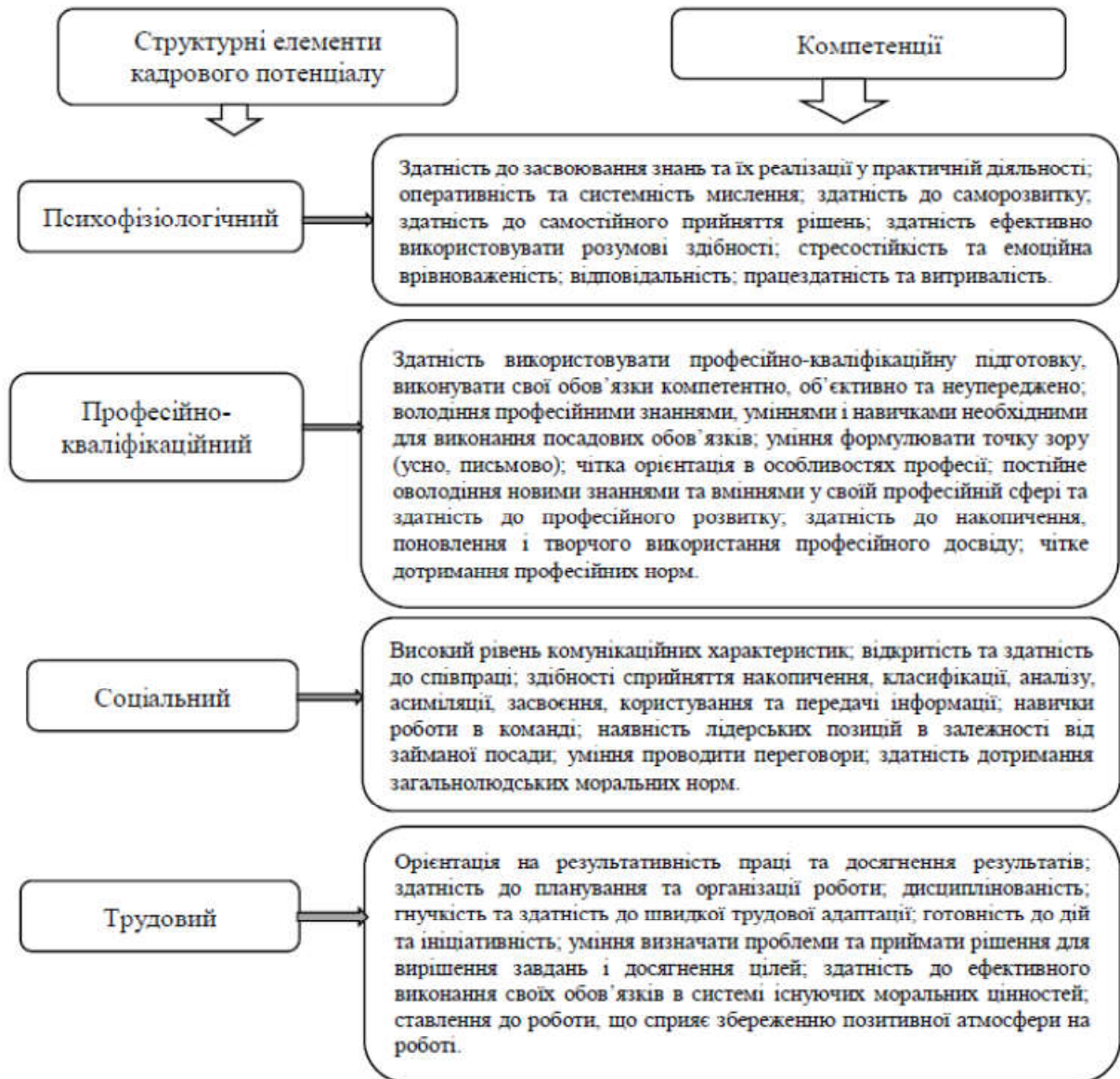


Рис. 1.4. Модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників

Примітка: побудовано автором на основі [16]

Запропонована модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу і компетенцій працівників може застосовуватись в закладах охорони здоров'я, з метою ефективного управління кадровим потенціалом та визначення як кількісних, так і якісних характеристик персоналу.

Ефективність застосування моделі компетенцій як основ управління персоналом в організації залежить від досконалості організаційної діяльності, наявності необхідних інструментів управління персоналом та мистецтва досвідчених менеджерів. Більшість моделей компетенцій, незалежно від

ретельності та правильності їх розробки, не перетворюють поганий процес діяльності в хороший і не компенсують слабке навчання, погане технологічне обладнання та недосвідченість персоналу.

При організації управління персоналом на основі запропонованих компетенцій дії працівників визначаються очікуваними від них стандартами поведінки та вимогами до якості роботи. Тому слід пам'ятати: використання корпоративних компетенцій вплине на корпоративну культуру підприємства. У деяких випадках підвищення корпоративної культури і є однією з основних цілей запровадження системи компетенцій. Якщо зміни у культурі діяльності не передбачені при описі стандартів поведінки, це означає, що компетенції складені неправильно і цілком можливі конфлікти між тим, що необхідно компанії, та стандартами поведінки, що пропонується прийняти співробітникам.

Завдання впровадження моделі компетенцій: ефективно відібрати та адаптувати нових співробітників; створити єдину систему вимог до працівників; підібрати програми навчання та розвитку співробітників; виділити критично важливі якості роботи фактори; прогнозувати потребу в заміщенні та просування співробітників; оцінювати якість виконання роботи працівником, у тому числі при атестації працівника.

В процесі проведення структурних змін в медичній сфері, формування складових кадрового потенціалу разом із компетенціями працівників є вкрай важливим, оскільки дає можливість розробити різноманітні програми навчання, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, що у підсумку забезпечить ефективне функціонування закладу охорони здоров'я. Окрім того, кадровому потенціалу властива мінливість відповідно умовам змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, тому перед керівниками закладів охорони здоров'я постає завдання ефективного управління кадровим потенціалом, що ґрунтується на застосуванні стимулів до праці персоналу.

1.3. Особливості управління кадровим потенціалом медичних закладів на основі компетентнісного підходу

Врахування компетентнісного підходу в процесі управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я дає змогу зосереджувати увагу на професійних навиках персоналу та забезпечувати діяльність організації, а також формувати компетенції працівників.

На думку Г. М. Гребенюк «розвиток трудового потенціалу підприємств слід здійснювати на основі компетентнісного підходу, який, на відміну від існуючих, якісні, кількісні і структурні зміни трудового потенціалу персоналу забезпечує шляхом формування: чітких критеріїв оцінювання складових трудового потенціалу (зокрема, ціннісно-мотиваційної, кадрової, кваліфікаційної, професійної та організаційної); інтелектуального потенціалу працівників на основі розвитку їхніх компетенцій; корпоративної культури з упровадженням єдиної системи цінностей. Такий підхід дозволить сформувати потужний трудовий потенціал підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств» [17].

В. А. Гонтюк зазначає, що «застосування компетентнісного підходу стане основою, яка обумовлює формування нових управлінських процесів розвитку кадрового потенціалу підприємства. Все це актуалізує необхідність концептуального осмислення і систематизації наукових знань застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом підприємства» [16].

На думку О.А. Ільїної «розробка системно-компетентнісного підходу пов'язана з тим, що традиційні методи управління персоналом перестали задовольняти потреби підприємств, тому що: робота на певній посаді характеризується еволюцією від групи незмінних завдань до комплексу посадових обов'язків; ініціатива працівників заохочується; вони уповноважуються брати на себе більшу відповідальність, ніж раніше; окрім врахування наявних компетенцій працівників, необхідно враховувати

можливості розвитку працівників та ефективність системи управління персоналом; збільшення обсягу, автономії і розмаїття роботи ускладнює опис посадових обов'язків традиційним способом» [27].

Компетентнісний підхід в управлінні персоналом – це підхід до опису та оцінювання професіоналізму, який ґрунтується на врахуванні знань, умінь, навичок та особистих властивостей, на основі яких реалізується практичний професійний потенціал [49].

В процесі дослідження особливостей застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом визначено, що сутність даного підходу полягає у порівнянні якостей працівників з компетенціями займаної посади, тобто необхідним є формування компетенцій, на основі яких встановлюються вимоги до вмінь, навиків та здібностей. Використання компетентнісного підходу сприяє узгоджуваності інтересів керівництва та персоналу, та орієнтоване на кінцевий результат.

Управління кадровим потенціалом в закладах охорони здоров'я з використанням компетентнісного підходу здійснюється в декілька етапів, зокрема: формування кадрового забезпечення, оцінка кадрового потенціалу, управління розвитком кадрового потенціалу, формування умов для реалізації заходів з розвитку персоналу (рис. 1.5).

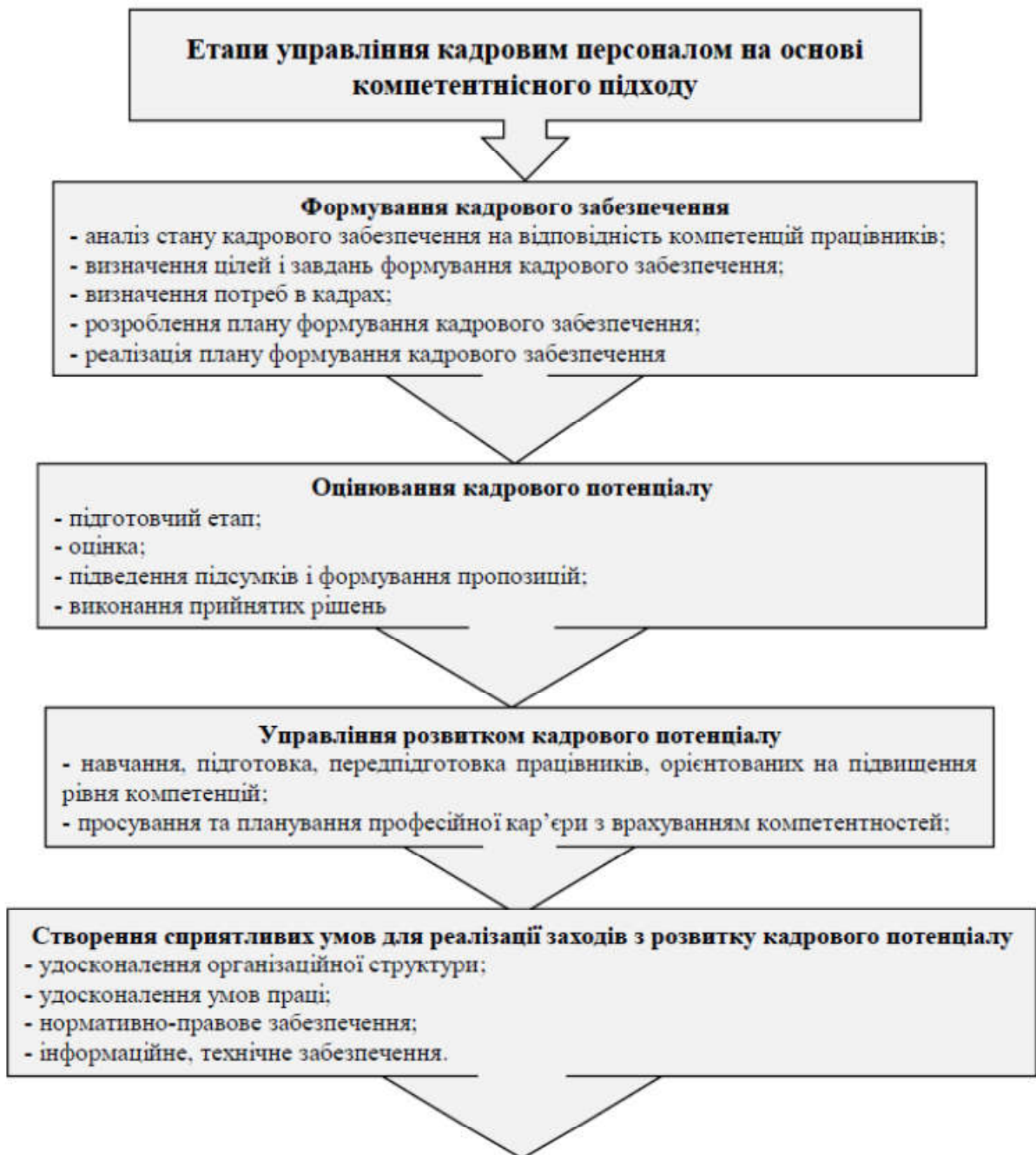


Рис. 1.5. Етапи управління кадровим потенціалом із застосуванням компетентнісного підходу

Примітка. Складено автором.

Початковим етапом управління кадровим потенціалом та одним із основних в умовах реформування медичної сфери, є формування кадрового забезпечення.

На думку науковців «планування кадрового забезпечення є інструментом реалізації кадрової політики, невід'ємною частиною управління персоналом,

системою заходів, що здійснюються органами публічної влади та органами місцевого самоврядування стосовно організації надання послуг та звітності, юридичних аспектів роботи, управління процесами роботи з персоналом, дотримання вимог та забезпечення надання послуг, а також якості надання послуг (фінансові плани, діяльність в системі eHealth), розбудові системи комунікації з медичним персоналом, пацієнтами, ЗМІ та ін. [41].

На етапі формування кадрового забезпечення здійснюється: аналіз стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій працівників; визначаються цілі, завдання та потреби в кадрах, які зорієнтовані на розвиток компетенцій; розробляється план підбору кадрів на основі визначених компетенцій, адаптації персоналу, навчання та підвищення кваліфікації з метою досягнення необхідного рівня компетенції; реалізація плану формування кадрового забезпечення шляхом здійснення контролю за цим планом, внесення коригувань щодо заходів реалізації.

В процесі формування кадрового забезпечення в наукових джерелах основний акцент робиться на визначенні потреб в кадрах, тобто врахування особливостей кадрового потенціалу та завдань і цілей закладів охорони здоров'я. Тому при визначенні потреб в кадрах необхідним є врахування профілів компетенцій, що дасть можливість залучити працівників з потенціалом, який найбільш відповідає вимогам посад та сформуванню кадровий потенціал для ефективної роботи і зростання в майбутньому.

На думку М.С. Головань та О.А. Ільїної «основними інструментами формування, нарощування та розвитку компетенцій під час здійснення управлінських процесів розвитку кадрового потенціалу окрім підбору, підготовки, перепідготовки та навчання працівників є планування адаптації до змін середовища діяльності підприємства» [14; 27].

З метою реалізації плану формування кадрового забезпечення здійснюються заходи щодо підбору персоналу з використанням особистих сформованих професійних компетенцій, окрім того проводиться планування

підготовки, перепідготовки та навчання працівників, на основі використання компетенцій здійснюється формування резерву кадрів.

Реалізуючи план формування кадрового забезпечення необхідним є контроль та регулювання при виявленні відхилень від запланованого плану. Кадрове планування потребує аналізу кадрового забезпечення. Аналіз кадрового забезпечення починається з вивчення відповідності необхідних компетенцій працівників, а саме ключових компетенцій посад в організації. На основі аналізу стану кадрового забезпечення відповідності компетенцій, притаманних посад, визначаються цілі й завдання формування кадрового забезпечення закладу [16].

Наступним етапом управління кадровим потенціалом є оцінка роботи персоналу.

Науковцями визначається, що використання компетентнісного підходу в оцінюванні кадрового потенціалу підсилює його ефективність в психологічному, економічному та соціальному аспектах [27; 28].

На думку дослідників, ефективна система оцінювання кадрового потенціалу є надзвичайно важлива для проведення реформ у всіх сферах економічного й суспільного життя. Вони розглядають питання оцінювання кадрового потенціалу як шлях збагачення компетентності, а також підвищення рівня підготовки, перепідготовки та кваліфікації працівників в розрізі трудового ресурсу [4; 61].

Оцінювання кадрового потенціалу необхідно здійснювати в декілька етапів, що дає можливість об'єктивно оцінити вміння, знання та навички працівника, а також відповідність займаній посаді. Оцінка кадрового персоналу здійснюється в декілька етапів, зокрема: підготовчий, етап оцінки, підведення підсумків та формування пропозицій, виконання прийнятих рішень.

На підготовчому етапі оцінки кадрового персоналу визначаються цілі та завдання оцінювання, формується перелік компетенцій відповідно до займаної посади, визначаються критерії, методи та показники оцінювання. Особливості наступних етапів оцінювання кадрового потенціалу полягають у визначенні

форм та документів оцінки; проведення самого оцінювання; зборі інформації та отриманні результатів оцінювання; проведенні аналізу оцінювання кадрового потенціалу; розроблення рекомендації щодо отриманих розбіжностей між компетенціями. Усі означені елементи оцінки повинні використовуватись у комплексі, що дає змогу ефективно проводити оцінювання кадрового потенціалу. Адже, результати оцінки кадрового потенціалу сприяють приймати ефективні рішення щодо розвитку кадрів, а також застосовувати систему мотивації для особистого розвитку персоналу.

На етапі управління розвитком кадрового потенціалу з використанням компетентнісного підходу здійснюється навчання, підготовка, передпідготовка персоналу, а також просування по кар'єрі з врахуванням компетенцій працівників.

На думку В.А. Гонтнюк «використання компетентнісного підходу в навчанні, підготовці, перепідготовці є важливою складовою розвитку компетентнісного рівня працівників, де нарощуються тільки потрібні, відповідно до профілів компетенцій, знання і навички. Компетентнісний підхід в навчанні, підготовці, перепідготовці працівників спрямовується на розвиток та збагачення необхідних компетенцій, сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню і розглядається в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства» [16].

Спонукальними чинниками розвитку компетенцій, на етапі управління розвитком кадрового потенціалу є мотивація.

Головним фактором зростання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства є мобільність працівників, тобто здатність швидко пристосовуватися до змін умов виробництва, системи трудових функцій, місць прикладання праці. А це передбачає потребу в підвищенні кваліфікації та вживання необхідних заходів керівництвом підприємства для заохочення працівників освоювати нові професії, розвивати та розкривати свій трудовий потенціал [64].

Завершальним етапом застосування компетентнісного підходу у системі управління кадровим потенціалом є забезпечення системи мотиваційних заходів у розвиток компетенцій співробітників.

Мотивація – одне із орієнтирів процесу розвитку кадрового потенціалу. Мотиваційними факторами є такі: кадрова політика, яка можливо як джерелом розчарування, і стимулюючим чинником; контроль, який може зменшити невдоволення працівників шляхом прийняття ефективні рішення; заробітня плата; міжособистісні стосунки; умови праці; задоволеність роботою; кар'єрні досягнення та визнання; відповідальність як мотив досягати поставлених завдань та результатів.

Однією з основних причин, що впливають на професійну мотивацію медичного персоналу, є рівень матеріальної винагороди за працю та відчуття справедливості цієї винагороди. Дана обставина може мати визначальне значення не тільки як підтримуючого та регулюючого мотиваційний стан фактора, але часто грати визначальну роль при вирішенні питання про продовження роботи в тій чи іншій організації та в медицині у принципі. Дефіцит медичних кадрів призводить до підвищення коефіцієнта сумісництва, при цьому зростає фізичне та психологічне навантаження на медичний персонал, що знижується престиж професії, погіршується якість надання медичних послуг.

Медичний працівник відчуває загальне задоволення від своєї професійної діяльності, якщо в процесі її реалізації забезпечуються його потреби у професійних досягнення, визнання, самовдосконалення, а також позитивні результати праці; насамперед, одужання пацієнтів. Професійна мотивація медичного персоналу - важливий фактор, що впливає діяльність закладу охорони здоров'я. Працівники можуть активно сприяти зростанню ефективності організації, а можуть її гальмувати, вступаючи у протиборство з нововведеннями та порядками. Тільки зацікавлений у роботі і задоволений нею співробітник здатний по-справжньому приносити користь організації. Оптимізації способів професійної мотивації медичних працівників здатна

забезпечити вдосконалення підготовки, професійного відбору та психологічного супроводу спеціалістів, підвищуючи, тим самим, ефективність діяльності персоналу медичної організації.

Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я завершується створенням сприятливих умов з розвитку кадрів. На завершальному етапі управління кадровим потенціалом з використанням компетентнісного підходу здійснюється удосконалення організаційної структури, умов праці, а також нормативно-методичного, правового, документаційного, інформаційного та технічного забезпечення.

Використання компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом сприяє формуванню та реалізації комплексу заходів щодо забезпечення зростання кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я.

Висновки до розділу 1

Дослідження особливостей управління кадровим потенціалом дало змогу визначити основні складові формування змісту даного поняття, зокрема: визначення основних напрямів діяльності організації на сьогодні, на найближчу та віддалену перспективу; визначення потреб організації в персоналі в даний час та на майбутнє; складання плану підбору персоналу; оцінка персоналу за параметрами, що характеризують професійну успішність працівника, включаючи оцінку можливостей професійно-посадового просування працівника; виділення ключового персоналу, тобто персоналу, що володіє не комплексом необхідних знань і умінь; планування горизонтальної та вертикальної кар'єри; розстановка персоналу залежно від кваліфікаційної категорії та перспективності; раціональний розподіл посадових обов'язків, спрямований на майбутнє зростання; мотивація розвитку персоналу; розробка переліку компетенцій та системи оплати за кваліфікацію.

Для ефективного використання компетенції об'єднують за загальним ознаками в групи та блоки, які, у свою чергу, утворюють модель компетенцій або набір компетенцій, який необхідний організації для вирішення завдань і

працівнику для виконання певної задачі роботи. Моделі компетенцій зазвичай містять детальний опис стандартів поведінки персоналу, що ведуть до досягнення певних цілей організації. Необхідно розуміти, що добре розроблені компетенції сприяють упорядкуванню проведення оцінних заходів.

Завдання управління компетенціями персоналу медичного закладу можна сформулювати наступним чином: аналіз діяльності підрозділів організації щодо її систематизації та стандартизації, розробка на основі отриманої інформації правил, інструкцій, процедур, стандартів діяльності; проведення аналізу потреб підвищення компетенцій персоналу, виявлення проблемних зон у діяльності співробітників та організації в цілому, розробка рекомендацій щодо їх подолання, включаючи план навчання з урахуванням результатів діагностики; проведення навчання відповідно до затвердженого плану та бюджету; моніторинг результатів навчання на основі розроблених стандартів діяльності та затверджених критеріїв ефективності; оцінка діяльності співробітників, результати якої використовуються для розробки планів кар'єрного зростання та просування по службі, визначення наступних програм навчання та розвитку співробітників.

Запорукою ефективного розвитку кадрового потенціалу медичного закладу є створення умов реалізації заходів щодо розвитку кадрового потенціалу. Створення таких умов має орієнтуватися на відповідність вимогам, завданням та цілям підприємства та високому рівні результативності праці.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Аналіз сучасного стану функціонування закладу охорони здоров'я

Медична реформа вимагає від керівництва закладом охорони здоров'я злагодженої роботи усіх підрозділів задля забезпеченості ефективної роботи закладу. Відповідно до розпочатої реформи відбуваються зміни в організації функціонування медичних закладів. Організаційна структура закладу охорони здоров'я передбачає формування взаємозалежних підрозділів системи управління з розподілом функцій, повноважень та прав відповідно до займаних посад та покладених обов'язків.

Об'єктом нашого дослідження є аналіз діяльності комунального некомерційного підприємства «Березнівська центральна міська лікарня» Березнівської міської ради Рівненського району Рівненської області в умовах реформування медичної сфери.

Комунальне некомерційне підприємство «Березнівська центральна міська лікарня» Березнівської міської ради Рівненського району Рівненської області здійснює свою діяльність як комунальне некомерційне підприємство, метою якого є надання медичних послуг відповідно до затверджених правил на основі законодавства України та Статуту установи.

Комунальне некомерційне підприємством є правонаступником майна, прав та обов'язків Березнівської центральної районної лікарні. Медичний заклад функціонує на основі Конституції України, Господарського та Цивільного Кодексів України, законів України, постанов Верховної Ради України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, розпоряджень, наказів та інструкцій Міністерства охорони здоров'я України,

Національної служби здоров'я України, центральних органів виконавчої влади, рішень місцевих органів виконавчої влади, статутом підприємства та іншими нормативно-правовими актами України.

Основною метою діяльності медичного закладу є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому вторинної (спеціалізованої) стаціонарної та іншої медичної допомоги.

На основі наділених повноважень, підприємство формує та затверджує організаційну структура, яка включає: адміністративно-управлінський підрозділ, допоміжні підрозділи, лікувально-профілактичні підрозділи (рис. 2.1). Організаційну структуру підприємства, порядок внутрішньої організації та сфери діяльності підрозділів затверджує головний лікар.



Рис. 2.1. Організаційна структура КНП «Березнівська центральна міська лікарня»

Примітка. Складено автором.

Відповідно до правового статусу підприємство має самостійний баланс, рахунки в банківських установах, органах Державного казначейства. Окрім

того, встановлює чисельність працівників та затверджує штатний розпис, укладає колективний договір. На підставі ліцензії на медичну практику надає медичні послуги.

Станом на початок 2021 р. ліжковий фонд медичного закладу становить 236 ліжок, розподіл кількості ліжок за відділеннями подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Розподіл ліжкового фонду
КНП «Березнівська центральна міська лікарня»**

	01.01.2021
	Кількість ліжок
Відділення загальної терапії	50
Неврологічне відділення	20
Хірургічне відділення	40
Травматологічно-отоларингологічно-офтальмологічне відділення	41
Відділення загальної педіатрії	35
Інфекційне відділення	10
Відділення акушерства та гінекології	40
Всього:	236

Примітка. Сформовано автором.

За даними статистичної звітності КНП «Березнівська центральна міська лікарня» за 2018-2020 роки кількість відвідувань до лікарів становила 647503 пацієнтів, зокрема у порівнянні з 2018 р., у 2020 р. дана кількість звернень зменшилась, і у підсумку становила 126600. Кількість відвідувань лікарів пацієнтами по хворобі у 2020 р. також зазнала зниження і становила 6748 (рис. 2.2).

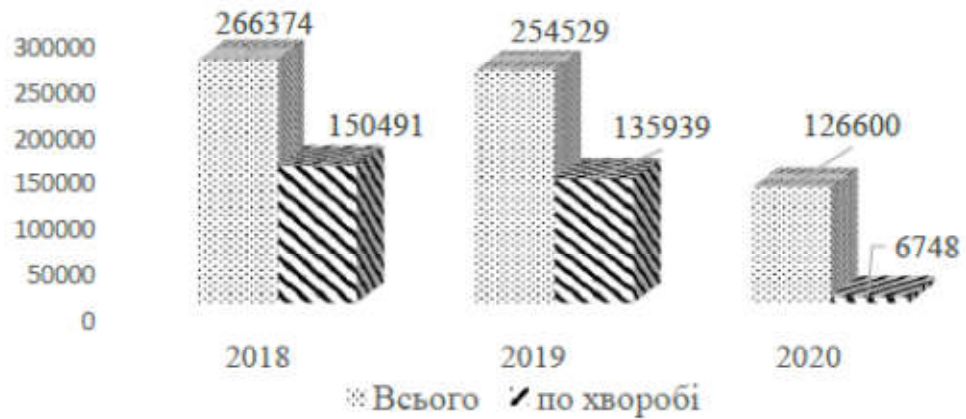


Рис. 2.2. Кількість відвідувань лікарів пацієнтами КНП «Березнівська центральна міська лікарня»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

У відділеннях денного стаціонару за 2018-2020 рр. проліковано 4157 пацієнтів, зокрема у 2018 р. – 1644, 2019 р. – 1651, 2020 р. – 862. В аналізований період проведено 10264 амбулаторних хірургічних операцій, зокрема у 2020 р. – 2798 пацієнтів прооперовано. За 2018-2020 рр. проведено 7728 стаціонарних хірургічних операцій, у 2020 р. – 2498 операцій. У діагностичному відділенні проведено 172177 ультразвукових досліджень, 68725 рентгенологічних досліджень, ендоскопічних 3436 обстежень, 1495027 лабораторні обстеження (рис. 2.3). Зазначені показники свідчать про високий потенціал структурних підрозділів медичного закладу та наявний резерв для надання висококваліфікованої медичної допомоги жителям району та пацієнтам інших районів та міст.



Рис. 2.3. Показники обстеження пацієнтів КНП «Березнівська центральна міська лікарня»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Основним джерелом фінансування КНП «Березнівська центральна міська лікарня» є державний та місцевий бюджет, виплата за пролікований випадок Національною службою здоров'я України. З метою здійснення медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій КНП «Березнівська центральна міська лікарня» уклало договір з Національною службою охорони здоров'я. На основі сформованої угоди здійснюється процес надання послуг пацієнтам, що передбачено програмою медичних гарантій. Надавши медичні послуги медичні заклади отримують кошти від головного розпорядника.

Додатковим джерелом фінансування можуть бути: власні надходження, зокрема кошти від здачі в оренду майна, кошти та інше майно, одержані від реалізації послуг; кошти, отримані від співробітництва з іншими територіальними громадами; кошти, отримані за договором про медичне обслуговування населення із органом виконавчої влади, який здійснює реалізацію державної політики в частині медичних гарантій щодо медичного обслуговування населення; кошти, отримані за договорами з фізичними і юридичними особами; кредити банків; розрахунок за кожного пролікованих пацієнта, ці кошти поступають від страхових фондів та компаній за надання медичних послуг.

За підсумками 2020 р. КНП «Березнівська центральна міська лікарня» отримала 73510093,54 грн. із загального фонду бюджету, зокрема, дохід від реалізації товарів, робіт, послуг – 50384563,1 грн., дохід з місцевих бюджетів за цільовим фінансуванням – 18227911,44 грн., інші доходи – 560000 грн. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура доходів КНП «Березнівська центральна міська лікарня» за 2020 р.

Показники	Сума
Дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг), у тому числі:	55282182,10
- за програмою медичних гарантій	50384563,10
- про перехідне фінансове забезпечення комплексного надання медичних послуг в частині умов, які застосовуються з 01.09.2020	4163763,62
- стаціонарна медична допомога пацієнтам з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2, яка надається окремими закладами охорони здоров'я протягом квітня 2020 року	326318,98
- медична допомога, яка надається мобільними медичними бригадами, що утворені для реагування на гостру респіраторну хворобу COVID-19, спричинену коронавірусом SARS-CoV-2	407536,40
Дохід з місцевих бюджетів за цільовим фінансуванням	18227911,44
- покриття вартості комунальних послуг та енергоносіїв	4411700
- кошти медичної субвенції та бюджету району	10634260,44
- кошти на виконання Програми фінансової підтримки КНП «Березнівська ЦРЛ»	1902000
- кошти на виконання Програми економічного і соціального розвитку Березнівського району	1279951
Інші доходи	560000

Власні надходження КНП «Березнівська центральна міська лікарня» за 2020р. склали 560 тис. грн. За видами надходжень платні послуги – 270 тис. грн.; кошти від оренди – 254 тис. грн.; утримання обладнання – 36 тис. грн. (рис. 2.4).

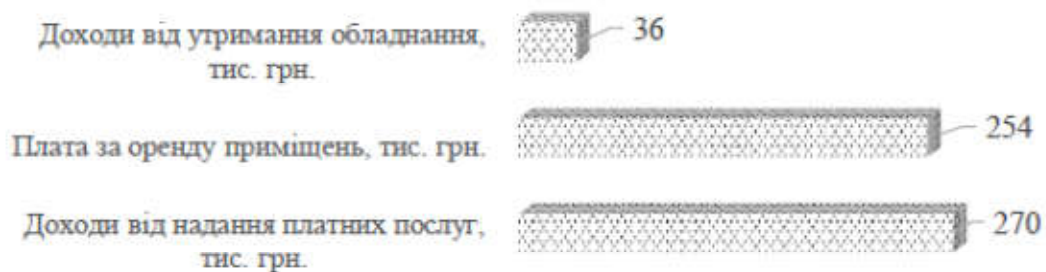


Рис. 2.4. Обсяг власних доходів КНП «Березнівська центральна міська лікарня»

Примітка. Сформовано автором самостійно.

У звітному періоді КНП «Березнівська центральна міська лікарня» на видатки спрямовано 72674,6 тис. грн., зокрема найбільше коштів спрямовано на виплату заробітної плати – 47213,6 тис. грн.; відрахування на соціальні заходи – 10398,8 тис. грн.; на придбання предметів, матеріалів – 658,6 тис. грн.; медикаменти та перев'язувальні матеріали – 7194,1 тис. грн.; оплата комунальних послуг та енергоносіїв – 5913,7 тис. грн. (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Структура видатків КНП «Березнівська центральна міська лікарня»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

На основі проведеного аналізу основних показників діяльності КНП «Березнівська центральна міська лікарня» можна зробити висновки, що заклад охорони здоров'я функціонує в умовах реформування медичної сфери і поряд з позитивними результатами діяльності, все ж таки залишаються невирішеними ряд завдань до яких слід віднести: забезпечення закладу необхідними ресурсами; якісне надання медичних послуг населенню; відкритість та прозорість шляхом інформування населення про спектр послуг, що надаються в закладі шляхом застосування мережі Інтернет.

2.2. Моніторинг забезпеченості кадровим потенціалом КНП «Березнівська центральна міська лікарня»

Головною складовою забезпечення ефективного функціонування закладів охорони здоров'я в умовах медичної реформи є кадровий потенціал, здатний забезпечити належний рівень надання медичної допомоги. Незважаючи на позитивні тенденції забезпеченості кадровими ресурсами у медичній сфері, все ж таки питання кадрової політики в закладах охорони здоров'я як на

національному, так і світовому рівнях є актуальними та розглядаються на глобальному рівні.

Визначальним документом кадрового забезпечення охорони здоров'я є Глобальна стратегія з кадрових ресурсів охорони здоров'я: «Трудові ресурси-2030». Дана стратегія прийнята у 2016 р. та пріоритетними завдання визначено оптимізацію ефективності, підвищення результативності та якості роботи кадрових ресурсів медичної сфери; збільшення інвестицій в ресурси охорони здоров'я згідно з потребами населення. При цьому, надзвичайно важливим аспектом є врахування особливостей на ринку праці кожної країни і тенденцій політики в галузі освіти. Конкретними шляхами реалізації Глобальної стратегії є протидія кадровому дефіциту і забезпечення оптимальних обсягів підготовки, належного розподілу медичних та немедичних кадрів системи охорони здоров'я, посилення потенціалу закладів галузі охорони здоров'я на усіх рівнях управління, розвитку лідерства, забезпечення наукового підґрунтя формування політики. Важливими кроками мають бути планування та організація конкретних заходів щодо розвитку кадрових ресурсів охорони здоров'я на основі розширення і оптимізації надійних баз даних, щодо кадрових ресурсів охорони здоров'я [69].

Формування кадрового потенціалу у медичних закладах здійснюється відділом кадрів. Відповідно до Положення про відділ кадрів КНП «Березнівська центральна міська лікарня» структурний підрозділ підпорядковується головному лікарю та у своїй діяльності керується Конституцією України, Кодексом законів про працю, наказами міністерства і розпорядженнями обласного управління охорони здоров'я, міської ради, наказами головного лікаря [45]. Основні завдання відділу кадрів медичного закладу сформовано і зображено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Завдання відділу кадрів КНП «Березнівська центральна міська лікарня»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

У відповідності до завдань, основними функціями відділу кадрів КНП «Березнівська центральна міська лікарня» є:

- формування документів про прийом, переведення, переміщення і звільнення працівників, видача необхідних довідок та документів;
- зберігання, заповнення і видача трудових книжок;
- ознайомлення працівників з правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- забезпечення ведення обліку і звітності з особового складу, наказів головного лікаря з особового складу;
- організація ведення табельного обліку працівників;
- оформлення відпусток та листів тимчасової непрацездатності;
- організаційно-методичне керівництво підготовки та підвищення кваліфікації працівників;
- формування планів підвищення кваліфікації кадрів;
- формування кадрового резерву, його підготовка та стажування.

Кадровий потенціал КНП «Березнівська центральна міська лікарня» на початок 2021 р. складають 434 працівники, серед яких 63 лікарі, 215 осіб середнього медичного персоналу, 87 – молодшого персоналу та 69 – інші (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кадровий потенціал КНП «Березнівська центральна міська лікарня»

	01.01.2020 р.	01.01.2021 р.
Лікарі	67	63
Середній медичний персонал	200	215
Молодший медичний персонал	96	87
Інші	86	69
Загальна кількість	449	434

Примітка. Складено автором самостійно.

Професійний рівень кадрового потенціалу медичного закладу характеризується кваліфікаційними категоріями. За результатами аналізу визначено, що станом на початок 2021 р. у закладі працювало 38 лікарів з вищою категорією, 9 – першою категорією, 9 – другою категорією. Більше 60 % лікарського персоналу має вищу атестаційну категорію, 14,3% – першу атестаційну категорію, 14,3% – другу атестаційну категорію. Серед середнього медичного персоналу найбільша частка припадає на вищу категорію 59,5% (215 осіб), першої категорії – 17,7 % (38 осіб), II категорії – 6,9% (15 осіб). Інформація про кваліфікацію працівників КНП «Березнівська центральна міська лікарня» подана у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Інформація про кваліфікацію працівників КНП «Березнівська центральна міська лікарня»

Тип медичного персоналу	2019	2020	2021
Лікарі з вищою категорією	34	36	38
Лікарі з I категорією	11	8	9
Лікарі з II категорією	6	8	9
Середній медичний персонал з вищою категорією	133	126	128
Середній медичний персонал з I категорією	27	35	38
Середній медичний персонал з II категорією	22	19	15
Спеціалісти з вищою, не медичною освітою	2	3	3
Спеціалісти з I категорією, не медичною освітою	1	-	-

Примітка. Складено автором самостійно.

Окрім того, одним із напрямів управління кадровим потенціалом є професійно-кваліфікаційне зростання працівників. Цей напрям роботи визначає політику формування професійно-кваліфікаційного кадрового складу, зокрема щодо організації навчання працівників і роботи з підвищення рівня професійної компетентності працівників, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, створення умов для запровадження навчання працівників.

Належна увага у КНП «Березнівська центральна міська лікарня» приділяється підвищенню кваліфікації як лікарів, так і середнього медичного персоналу. Протягом 2020 р. 1 лікар пройшов курси спеціалізації, 60 осіб – безперервний професійний розвиток, 33 особи підвищували свою кваліфікацію серед середнього медичного персоналу (табл. 2.5). Відповідно до введених нововведень, з 2019 р. лікарі повинні протягом своєї лікарської практики проходити безперервний професійний розвиток.

Таблиця 2.5

Динаміка підвищення кваліфікації лікарів та середнього медичного персоналу КНП «Березнівська центральна міська лікарня»

Тип медичного персоналу	2019	2020	2021
Лікарі	12	3 – КС 58 – БПР	1 – КС 60 – БПР
Середній медичний персонал	43	27	33

КС – курси спеціалізації; БПР – безперервний професійний розвиток

Примітка. Складено автором самостійно.

У зв'язку з медичною реформою, лікар повинен з 1 січня 2020 р. протягом року набрати щонайменше 50 балів безперервного професійного розвитку. До заходів що віднесено до безперервного професійного розвитку відносять: наукові та практичні конференції, з'їзди; онлайн та дистанційне навчання; участь у тренінгах, навчання або семінари за тематикою; а також перепідготовка у закладах післядипломної освіти, яке повинно тривати протягом двох тижнів; передбачається участь у міжнародних стажуваннях; опублікування матеріалів дослідження в наукових фахових журналах та інших виданнях, затверджених нормативними актами [44].

З метою удосконалення системи безперервного професійного розвитку, а також нормативно-правового врегулювання, Кабінетом міністрів України затверджено Положення «Про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників» [44]. Дане Положення набирає чинності з 1 січня 2022 р. До основних нововведень слід віднести:

- визначено вимоги до заходів безперервного професійного розвитку, за які нараховуються бали та вимоги до провайдерів безперервного професійного розвитку;
- встановлено форми участі у заходах, зокрема особиста участь, дистанційна участь, поєднання особистої та дистанційної;
- для збереження інформації про провайдерів та обліку балів, а також ведення особистого портфолію медичних працівників запроваджується електронна система безперервного професійного розвитку;

- функції адміністратора електронної системи безперервного професійного розвитку виконує державне підприємство, створене Міністерством охорони здоров'я [44].

Задля надання якісної медичної допомоги керівництвом медичного закладу проводяться заходи щодо контролю за якістю надання медичної допомоги. Керівництвом КНП «Березнівська центральна міська лікарня» контроль щодо якості медичної допомоги проводиться відповідно до розробленого Положення про експертну оцінку якості медичної допомоги по лікарні, в якому подано основні критеріїв оцінки якості роботи, стандартів якості медичної допомоги та догляду за хворими на рівні лікаря, середнього медичного персоналу, аналізу діяльності стаціонару, аналізу виконання стандартів якості лікувально-діагностичного процесу» [57].

В процесі управління кадровим потенціалом у КНП «Березнівська центральна міська лікарня» застосовується система мотивації медичного персоналу.

До способів мотивації персоналу у досліджуваному медичному закладі відносять надбавки до заробітної плати, премії, винагороди та інші заохочувальні, компенсаційні та гарантійні виплати, закріплюються в колективному договорі.

За результатами проведеного дослідження в частині забезпеченості кадровим потенціалом у КНП «Березнівська центральна міська лікарня» визначено, що у медичному закладі формування та реалізація кадрової політики здійснюється керівником установи та відділом кадрів. Задля забезпеченості кваліфікованими кадрами у закладі увага зосереджена на роботі з підвищення рівня професійної компетентності працівників, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, створення умов для запровадження навчання працівників, співпраці з медичними закладами, обміном досвідом та спільне використання кадрового потенціалу, а також формуванні кадрового резерву.

2.3. Оцінка системи управління кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я за компетентнісним підходом

Однією із складових системи управління кадровим потенціалом на основі компетентнісного підходу є оцінка роботи персоналу з врахуванням компетенцій. На думку Г. Левченко, «оцінка не тільки дає можливість отримати вірну уяву про результати праці персоналу, про індивідуальні можливості конкретного працівника, його особисту зацікавленість, ставлення до праці, але й значною мірою впливає на його мотивацію, ставлення до організації, усвідомлення своєї ролі в колективних зусиллях» [34, с.275]. Метою оцінки роботи персоналу є отримання інформації задля прийняття ефективних рішень на усіх рівнях управління, розподілу ресурсів, а також посилення звітності та відповідальності персоналу.

Оцінка кадрового потенціалу дозволяє управляти ефективністю персоналу, оцінюючи відповідність трудового потенціалу працівників вимогам та коригуючи дії співробітників; визначати програми навчання й розвитку з урахуванням напрямів роботи працівників; мотивувати й просувати працівників, що мають високий трудовий потенціал і можливості його розвитку.

Надзвичайно важливою є ефективна система оцінки потенціалу за компетентнісним підходом з метою здійснення змін, які продиктовані сучасними умовами, що у підсумку сприяє забезпеченню якості управління [7; 14; 22].

Формування компетенцій ґрунтується на принципах, а саме: об'єктивності формування та використання моделі компетенцій; регулярному перегляді компетенцій та їх удосконалення; участі персоналу у створенні та використанні моделі компетенцій; впровадженні компетенцій в усі функціональні підсистеми управління кадровим потенціалом; інформаційної підтримки та навчання персоналу.

Оцінювання кадрового потенціалу з використанням компетентнісного підходу проведемо на прикладі КНП «Березнівська центральна міська лікарня». Задля проведення оцінювання кадрового персоналу було сформовано перелік компетенцій персоналу відповідно до займаних посад (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Перелік компетенцій працівників КНП «Березнівська центральна міська лікарня»

Компетенції керівника	Компетенції персоналу
Лідерство	Клієнтоорієнтованість
Організаторські здібності	Корпоративність та відповідальність
Здатність до керівництва	Якість та інноваційність
Стратегічне мислення	Володіння фаховими знаннями та навиками
Вміння контролювати	Відповідальність
Креативність	Системне мислення
Комунікабельність	Рівень працездатності
Орієнтація на довгострокові цілі	Задоволеність працею
Здатність приймати рішення, вирішувати проблемні питання	Орієнтація на команду
	Рівень ділової активності
	Здатність до самонавчання
	Здатність до саморозвитку
	Адаптованість

Примітка. Складено автором самостійно.

Сформована система компетенцій у медичному закладі дає змогу оцінити рівень розвитку персоналу за психологічною, професійною, соціальною та трудовою складовими кадрового потенціалу з використанням анкетування (додаток А). Критерії оцінки рівня компетентності персоналу подано у додатку Б.

Оцінку кадрового потенціалу за компетентнісним підходом на основі сформованих компетенцій та критеріїв оцінювання, було проведено 10 експертами, а саме головним лікарем, заступниками головного лікаря, керівником відділу кадрів та медичним персоналом. Експерти по кожній посаді заповнюють анкету, визначають ключові компетенції та виставляють для них оцінку. Кількість оціненого персоналу становить 30 осіб. Для оцінки

компетенцій персоналу обрано статистичний показник вибіркове середнє арифметичне значення, що характеризує загальну оцінку експертів за рівнем компетенції:

$$\bar{X} = \frac{x_1+x_2+\dots+x_n}{n} \quad (2.1)$$

n – кількість експертів; x_n – оцінка експертів.

За результатами оцінки рівня компетентностей персоналу, експертною групою сформовано загальний результат, який подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Результати оцінювання рівня компетентності персоналу
КНП «Березнівська центральна міська лікарня»**

	<i>Критерії</i>	<i>Середнє значення оцінок експертів</i>
1	Здатність до засвоєвання знань та їх реалізації у практичній діяльності	28,3
2	Оперативність та системність мислення	24
3	Здатність до саморозвитку	32,7
4	Здатність до самостійного прийняття рішень	28,4
5	Відповідальність	34,8
6	Працездатність та витривалість	32,4
7	Здатність ефективно використовувати розумові здібності	34,4
8	Стресостійкість та емоційна врівноваженість	31,6
9	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно	25,6
10	Володіння професійними знаннями, вміннями і навичками	29,5
11	Орієнтація в особливостях професії	26,7
12	Постійне володіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	28,5
13	Здатність до накопичення та поновлення	26,3
14	Дотримання професійних норм	29,8
15	Комунікаційна здатність	25,1
16	Відкритість	32
17	Навички роботи в команді	27
18	Здатність до лідерства	28,5
19	Здатність дотримання загальнолюдських норм	30,3
20	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	26,7
21	Здатність до планування та організації роботи	32,6
22	Дисциплінованість	36,1
23	Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	28,1
24	Готовність до дій та ініціативність	32,4
25	Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	32,9
26	Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі моральних цінностей	26,8
27	Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі	32,3

Примітка. Складено автором самостійно.

Експертною групою визначено, що у медичному закладі персонал на високому рівні, відповідно до визначених компетенцій:

- відповідально ставиться до покладених на нього обов'язків (34,8 бали);
- здатний до саморозвитку (32,7 балів);
- працездатність є високою, витримує тривале навантаження (32,4 бали);
- для досягнення цілей в професійній діяльності здатний ефективно використовувати свої розумові здібності (34,4 бали);
- в стресових умовах впевнений в своїх здібностях, емоційно врівноважений, здатний вирішити конфліктні ситуації (31,6 балів);
- у роботі з пацієнтами, колективом здатний ефективно працювати, є відкритим, забезпечує зворотній інформаційний зв'язок (32 бали);
- здатний дотримуватись загальнолюдських моральних норм, зокрема володіє високим рівнем культури поведінки і спілкування як з пацієнтами медичного закладу, так і з колегами, властива гнучкість у використанні стилів спілкування (30,3 балів);
- здатний до планування та організації роботи, а саме чітко визначає мету і завдання роботи, з дотриманням термінів виконання (32,6 балів);
- дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку, дисциплінований (36,1 бали);
- проявляє ініціативність, творчо підходить до вирішення практичних завдань, створює сприятливий клімат, відкритий у спілкування (32,4 балів);
- здатний визначати проблеми та приймати рішення для вирішення поставлених завдань (32,9 балів);
- здатний створювати в колективі позитивну атмосферу (32,3 балів).

«Доброму» рівні оцінки компетентностей кадрового потенціалу КНП «Березнівська центральна міська лікарня», за результатами оцінювання експертами визначено:

- у практичній діяльності персонал медичного закладу здатний самостійно виконувати професійні завдання, засвоювати отриманні знання, а також надавати консультації іншим виконавцям (28,3 бали);

- розуміє та швидко сприймає нові завдання, орієнтується у нових ситуаціях, що є важливим в умовах проведення медичної реформи (24 бали);

- самостійно удосконалює набутий досвід, навчається, підвищує рівень кваліфікації та здійснює безперервний професійний розвиток (28,4 бали);

- професійно використовує кваліфікаційну підготовку у практичній роботі, виконує компетентно свої обов'язки у лікуванні пацієнтів (25,6 бали);

- володіє професійними знаннями, уміннями і навиками (29,5 бали);

- приймає участь у заходах з підвищення кваліфікації, здобуває нові знання, вміння (28,5 бали);

- сумлінно працює над підвищенням та оновленням професійного досвіду (26,3 бали);

- дотримується професійних норм (29,8 бали);

- ефективно комунікує з колегами, пацієнтами, аргументує свою точку зору (25,1 бали);

- співпраця у колективі є позитивною, персонал є відкритим до спілкування (27 балів);

- у колективі присутня командна взаємодія (28,5 бали);

- персонал медичного закладу зорієнтований на результативність та досягнення бажаних результатів (26,7 бали);

- в умовах медичної реформи, здатний до трудової адаптації, але з підтримкою керівництва медичного закладу (28,1 бали);

- позитивно ставиться до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери в колективі (26,8 бали).

В межах діапазону, що відповідає задовільному та низькому рівнів не виявлено жодної компетенції.

Окрім того, в сучасних умовах важливим є здатність медичного працівника аргументовано здійснювати вибір і застосовувати в роботі з

інформацією професійні знання, вміння і навички з використанням інформаційно-комунікативних технологій.

На думку К. С. Орду складовими «інформаційно-комунікативної компетентності» лікарів є: спеціальні теоретико-орієнтовані знання, що відображають галузь інформаційно-комунікативних технологій як галузь для навчання і практичної діяльності в медичній сфері; знання джерел медичних інформаційних ресурсів, необхідних для професійної діяльності, знання особливостей системи Ehealth та телемедичних технологій; знання основних принципів дистанційного консультування; уміння працювати (знаходити, сприймати, розуміти, оцінювати тощо) з різними видами інформації [41].

У КНП «Березнівська центральна міська лікарня» медичний персонал володіє інформаційно-комунікативними компетенціями, адже інструментом за допомогою якого здійснюється ведення електронних медичних записів є медична інформаційна система. Медична інформаційна система дає можливість координувати роботу медичного закладу з іншими закладами охорони здоров'я, шляхом обміну інформацією. Лікарям набагато простіше ставити діагноз, знижується ризик втрати важливих даних; перевагами для пацієнтів є доступ до своїх даних, оперативне отримання результатів лабораторних аналізів та підтримання зворотнього зв'язку з лікарем. Інформаційна система дає змогу підвищувати рівень компетенції шляхом проходження онлайн-освіти, приймати участь у онлайн-симпозіумах.

За результатами оцінки рівня компетентності працівників КНП «Березнівська центральна міська лікарня» експертною групою, з метою підтримання високого рівня ефективності діяльності медичного закладу, запропоновано заходи щодо підвищення рівня розвитку компетенцій працівників, а також збереження високих показників, до яких слід віднести:

- на постійній основі здійснювати обмін набутих навиків з іншими медичними закладами України, а також іноземними установами, для встановлення партнерських відносин, підвищення обізнаності з кращими практиками і професійними досягненнями;

- проводити моніторинг рівня розвитку компетенцій шляхом атестації, безперервного професійного розвитку працівників медичного закладу;
- здійснювати оплату праці працівників не лише за результатами роботи, але і за рівнем компетентності;
- матеріально заохочувати працівників до самоосвіти, самовдосконалення і підвищення власного рівня компетентності;
- співпрацювати з вищими навчальними закладами щодо формування кадрового резерву.

Підсумовуючи проведене оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу у КНП «Березнівська центральна міська лікарня» зазначимо, що керівництво закладу має змогу розробляти та удосконалювати заходи щодо розвитку кадрового потенціалу за умов постійного, об'єктивного проведення та використання отриманих результатів.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу визначено, що основною метою діяльності медичного закладу є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому вторинної (спеціалізованої) стаціонарної та іншої медичної допомоги. Комунальне некомерційне підприємство «Березнівська центральна міська лікарня» Березнівської міської ради Рівненського району Рівненської області є закладом охорони здоров'я – комунальним некомерційним підприємством, що надає медичні послуги в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом підприємства.

На основі проведеного аналізу основних показників діяльності КНП «Березнівська центральна міська лікарня» можна зробити висновки, що заклад охорони здоров'я функціонує в умовах реформування медичної сфери і поряд з позитивними результатами діяльності, все ж таки залишаються невирішеними

ряд завдань до яких слід віднести: забезпечення закладу необхідними ресурсами; якісне надання медичних послуг населенню; відкритість та прозорість шляхом інформування населення про спектр послуг, що надаються в закладі шляхом застосування мережі Інтернет.

Головною складовою забезпечення ефективного функціонування закладів охорони здоров'я в умовах медичної реформи є кадровий потенціал, здатний забезпечити належний рівень надання медичної допомоги. Формування кадрового потенціалу у медичних закладах здійснюється відділом кадрів. Професійний рівень кадрового потенціалу медичного закладу характеризується кваліфікаційними категоріями.

Належна увага у КНП «Березнівська центральна міська лікарня» приділяється підвищенню кваліфікації як лікарів, так і середнього медичного персоналу. В процесі управління кадровим потенціалом у КНП «Березнівська центральна міська лікарня» застосовується система мотивації медичного персоналу.

Оцінювання кадрового потенціалу з використанням компетентнісного підходу проведемо на прикладі КНП «Березнівська центральна міська лікарня». За результатами оцінки рівня компетентності працівників експертною групою запропоновано заходи щодо підвищення рівня розвитку компетенцій працівників, а також збереження високих показників компетентності.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Вектори розвитку компетенцій медичного кадрового потенціалу

Успішність професійної діяльності залежить від можливості зберегти досягнутий рівень, а також додати до нього нові якісні елементи, складові професійного розвитку кадрового потенціалу організації.

На думку вчених, професійна компетентність фахівця – це здатність ефективно використовувати набуті знання, вміння і навички та здатність здійснювати активний пошук нового досвіду і визначати його самостійну цінність [29].

Враховуючи специфіку діяльності лікаря, його професійна компетентність ґрунтується на навиках, зокрема: професійних, комунікативних, дослідницьких та наукових компетентностях. Сутність професійної компетентності лікаря полягає у сформованості особистості на основі персональних і професійно важливих компетенцій, яка ґрунтується на комплексі набутих професійних знань, умінь та навичок, культури мовлення, стилю спілкування, аналітичних, прогностичних, проєктувальних, саморегуляційних здібностей, необхідних для професійної діяльності медичного працівника.

Також, професійна діяльність лікаря передбачає наявність певних повноважень, пов'язаних із високою відповідальністю за прийняті рішення. Діяльність лікаря відповідальна і складна, а тому вимагає від фахівців підвищених вимог. Основною характеристикою кожного фахівця медичної галузі є його професіоналізм, що характеризується високою ефективністю діяльності, високим рівнем кваліфікації й професійної компетентності, спрямованістю на досягнення високої мети, можливістю подальшого розвитку фахівця.

Задля удосконалення професійного розвитку, в умовах медичної реформи, змінилися підходи до професійного розвитку лікарів. Підвищувати свій рівень кваліфікації потрібно на основі безперервного професійного розвитку.

Безперервне навчання базується на основних принципах навчальної діяльності, серед яких варто виділити:

1. Впровадження системи безперервного навчання у мережі недержавних медичних закладах передбачає безперервне підвищення рівня професійного та

особистісного розвитку медичного персоналу задля досягнення конкурентних переваг на ринку медичних послуг.

2. Зміст безперервного навчання визначається актуальними освітніми потребами окремого медичного працівника.

3. Організаційні форми та методи навчання забезпечують вирішення цілей та завдань, стоять перед освітнім процесом при мінімальному відриві медичного персоналу від виробництва. При цьому організація робочого процесу передбачає наявність у медичного персоналу часу для участі у безперервному навчанні.

4. Безперервне навчання медичного персоналу мережі має плановий характер та планується завчасно.

5. Провайдерами безперервного навчання є медичні мережі та державні установи середньої та вищої професійної медичної освіти.

6. У процесі безперервного навчання здійснюється зворотний зв'язок медичних працівників з провайдерами з метою обговорення освітніх потреб та коригування освітнього процесу.

7. У ході безперервного навчання у медичного персоналу формуються, закріплюються та удосконалюються особисті навички, необхідні для надання медичної допомоги високої якості та безперервного його підвищення.

8. Матеріальна база та оснащення, необхідні для реалізації безперервного навчання у мережі медичних закладів, включають виділені приміщення, комп'ютери, мультимедіа-апаратуру, мережу інтернет, внутрішньомережну інформаційну систему та необхідні навчальні матеріали на паперових або електронних носіях.

9. Оцінка ефективності безперервного навчання проводиться з використанням внутрішніх ресурсів та, при необхідності, із залученням зовнішніх – державних установ професійної медичної освіти.

10. Система безперервного навчання повністю інтегрована у медичну практику медичних мереж.

11. Мотивація медичних працівників до участі у безперервному навчанні включає нематеріальне стимулювання (підвищення іміджу спеціаліста; забезпечення кар'єрного зростання; участь у наставництві; надання можливості відвідування конференцій, проходження стажувань в інших клініках; оплата медичної літератури та підписки на медичні періодичні видання), а також матеріальне стимулювання (преміювання, надбавки, підвищення зарплати).

12. Цілі та завдання безперервного навчання адаптуються до змінних умов функціонування мережі. В залежно від цього переглядаються необхідні компетентності, підходи до навчання та методи підготовки

13. Реалізація внутрішньомережевого принципу передбачає створення власного навчання та координацію його діяльності з керівництвом для забезпечення процесу безперервної підготовки медичного персоналу та створення умов для його саморозвитку.

Відповідно до наказу МОЗ «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» від 22.02.2019 № 446, затверджено Порядок проведення атестації лікарів та Номенклатуру лікарських спеціальностей [21].

Задля здобуття балів безперервного професійного розвитку потрібно щорічно лікарям проходити навчання. Процес атестації став значно простішим, зокрема не потрібно подавати звіт про професійну діяльність за останні три роки і проходити співбесіду з комісією. Працівник сам обирає самостійно тему і форму навчання, за що йому нараховуються бали безперервного професійного розвитку [44].

Із 1 січня 2020 р. облік балів безперервного професійного розвитку є обов'язковим, атестаційною комісією здійснюється перевірка відповідності особистих освітніх якостей із балами безперервного професійного розвитку. Відповідно розроблено критерії нарахування балів безперервного професійного розвитку (додаток В). Необхідна кількість балів безперервного професійного розвитку для атестації сформована і подана у табл. 3.1.

Лікарям, які працювали безпосередньо у відділеннях з ліквідації захворювання COVID-19, відповідно до наказу МОЗ України зараховується 50

балів безперервного професійного розвитку. Зарахування балів здійснюється на основі довідки, виданої керівником медичного закладу, де лікар працював.

Таблиця 3.1

**Мінімальна кількість балів безперервного професійного розвитку
для атестації лікарів**

Рік атестації	Мінімальна кількість балів	Рік, за який слід набрати бали
2020	50	2019 або 2020
2021	50	2020
2022	100	2020 та 2021
2023	150	2020, 2021, 2022

Примітка. Сформовано автором.

В сучасних умовах лікар самостійно обирає цікаві для нього теми і зручні формати навчання. Можна обирати заходи як в Україні, так і за її межами, навчатися дистанційно і стаціонарно, у державному чи приватному закладі освіти (рис. 3.1).

За результатами безперервного професійного розвитку, медичним працівником створюється освітнє портфоліо. З 2022 р. відповідно до Положення «Про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників» освітнє портфоліо буде подавати в єдину систему, призначенням якої є збереження інформації про провайдерів, заходів безперервного професійного розвитку, облік балів безперервного професійного розвитку, ведення особистого освітнього портфоліо.

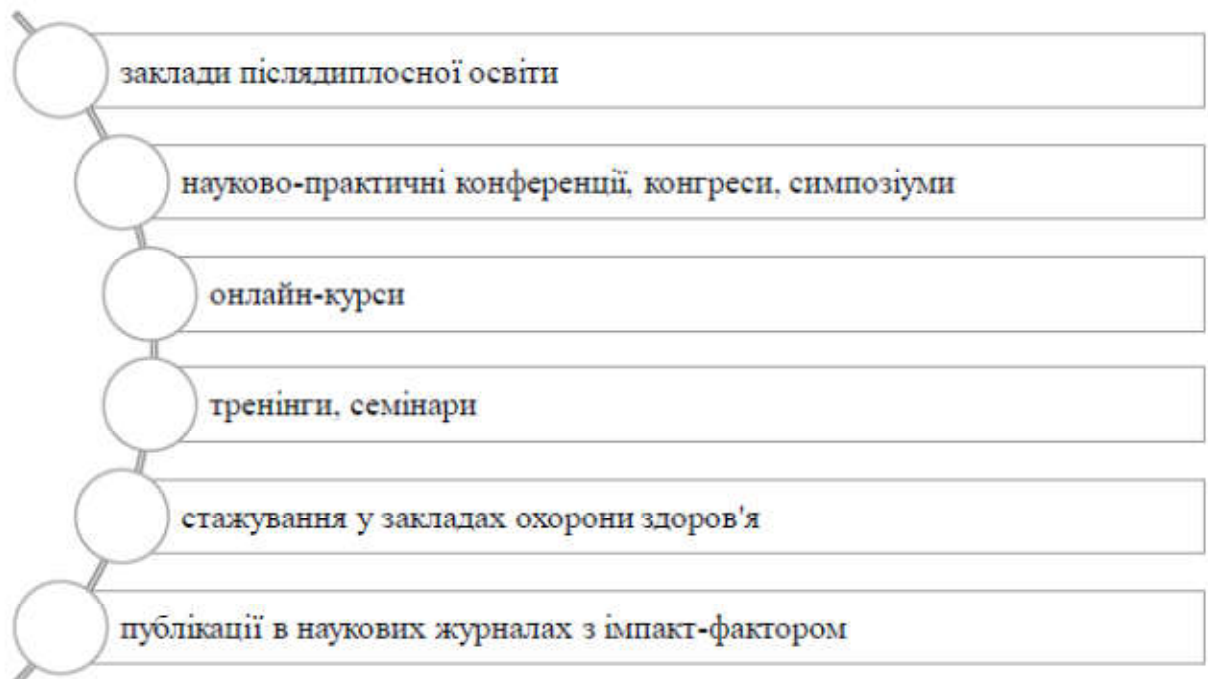


Рис. 3.1. Заходи безперервного професійного розвитку

Примітка. Сформовано автором.

У Положенні «Про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників визначено ознаки, за якими нараховуються бали безперервного професійного розвитку, а саме захід проводиться провайдером, внесеним до системи; до проведення заходу залучені особи, які не мають конфлікту інтересів; захід відповідає заявленій меті навчання, вимогам академічної доброчесності» [44].

Відомості про проходження заходу буде фіксуватися у електронній системі з можливістю надання посилання на сертифікат атестаційної комісії.

Окрім проходження лікарями безперервного професійного розвитку, пропонуємо керівництву КНП «Березнівська центральна міська лікарня» використовувати систему мотивації працівників, яка дозволяє розвивати і реалізувати професійну компетентність, потреби в досягненні результату, саморозвитку та самореалізації.

Мотиваційна система вирішує кілька завдань:

- 1) сприяє зростанню професіоналізму та кваліфікації співробітників;
- 2) оптимізує витрати на персонал;

- 3) посилює лояльність працівників, знижує плинність кадрів;
- 4) націлює співробітників на активну участь у реалізації місії та стратегічних завдань організації;
- 5) допомагає досягти високої продуктивності праці;
- 6) залучає до організації фахівців із високим професійним рівнем та досвідом роботи.

У кожному медичному закладі необхідне періодичне коригування системи показників, що входять до мотиваційної карти, наприклад, на основі інтерв'ю із співробітниками. Залежно від ситуації можливе коригування питань анкети з урахуванням соціально-демографічної специфіки групи, підрозділу, посадових обов'язків, умов, що змінилися.

Періодичність складання мотиваційних карт залежить від поставленої мети, а його алгоритм складається з наступних кроків:

- 1) виявлення кадрової проблеми чи необхідність проведення планової оцінки задоволеності працею, лояльності медичного персоналу;
- 2) визначення об'єкта діагностики (співробітника або групи працівників, об'єднаних за соціально-демографічними, професійними чи іншими ознаками);
- 3) проведення опитування співробітників з використанням запропонованої анкети;
- 4) обробка даних;
- 5) візуалізація (графічне зображення) одержаних результатів;
- 6) аналіз та інтерпретація отриманих результатів.

Серед потенційних ефектів від застосування мотиваційних карт слід виділити:

- 1) зменшення плинності кадрів загалом або певних груп працівників;
- 2) діагностика та профілактика професійного вигорання;
- 3) прийом на роботу працівників, які відповідають сформованій організаційній культурі;

4) оцінка відповідності кандидата під час проходження конкурсу на заміщення посади;

5) швидка адаптація нових працівників, мінімізації стресових факторів.

В умовах проведення медичної реформи, інноваційною формою у підтримці молодих спеціалістів, які розпочинають свій професійний розвиток у медичній сфері є наставництво, мета якого полягає в ознайомленні з колективними традиціями, загальними правилами внутрішнього трудового розпорядку закладу, особливостями виконання посадових обов'язків, необхідними для цього навичками. Наставництво має на меті залучення спеціаліста до робочого процесу та громадського життя колективу з урахуванням його індивідуальних здібностей, закріплення його в медичному закладі.

Саме наставництво як система розвитку професійних компетенцій підлеглих та досягнення ними необхідного рівня компетентності є найбільш ефективною формою навчання на робочому місці, передачі набутого досвіду та знань персоналом закладу охорони здоров'я.

Для створення єдиної системи наставництва в системі охорони здоров'я необхідно враховувати різні нюанси роботи медичних організацій, що в силу їхньої специфіки зробити непросто, тому важливим аспектом вибудовування законодавчої основи стає її рекомендаційний, а не примусовий характер. При реалізації практик наставництва у медичних організаціях необхідно опрацьовувати заходи стимулювання наставників як матеріальні, так і нематеріальні. Наставництво як інструмент професійного становлення та розвитку кадрового потенціалу у охороні здоров'я має значення для наставників, їх підопічних і в цілому для всього населення, яке потребує медичних послуг високої якості.

Для підтримки та стимулювання професійних здібностей медичного персоналу можливим є запровадження одноразових стипендій за рахунок як коштів медичного закладу, так і обласного або місцевого бюджетів. До основних критеріїв призначення стипендії віднесено:

- співпраця з науковими медичними закладами, публікації в наукових медичних виданнях, участь у наукових форумах, семінарах, конференціях в якості доповідача;

- участь у проведенні курсів, семінарів;

- особисті розробки в лікуванні пацієнтів, провадженні новітніх технологій;

- високі показники якості роботи. Оцінка професійної компетенції здійснюється за результатами моніторингу системи індикаторів якості, за оцінкою пацієнтів, керівника закладу та колег на основі анкетування;

- участь у професійних асоціаціях, організаціях.

З метою забезпечення розвитку комунікацій медичного персоналу, у КНП «Березнівська центральна міська лікарня» потрібно не лише забезпечити професійний розвиток лікаря, але він повинен бути відповідальним, володіти медичною етикою. Відповідно, необхідним є розроблення у медичному закладі Кодексу професійної етики (додаток Г). Метою кодексу є формування та реалізація етичних норм та правил поведінки медичного персоналу, з метою виконання ними своєї діяльності.

У Кодексі висвітлюються основні принципи взаємодії з пацієнтами, колегами та суспільством, зокрема встановлюються базові етичні принципи й стандарти роботи, якими мають керуватися працівники та керівник закладу в щоденній роботі, взаємодії один з одним, прийнятті рішень, вирішенні спірних питань. Окрім того, подано основні умови виконання професійного розвитку, задля надання необхідної та якісної допомоги пацієнту.

Таким чином, завданням професійної етики медичного персоналу є не лише сформулювати кодекс певних приписів відносно лікарської діяльності, але і вироблення у лікарів здатності до моральної орієнтації в складних клінічних ситуаціях, що вимагають високих морально-ділових і соціальних якостей. До основних і визначальних цінностей професійної медичної моралі належать відповідальність, безкорисливість, готовність надавати медичну допомогу тим, хто її потребує, самовідданість, справедливість, професійна

незалежність, потреба у самовдосконаленні, милосердя, турбота про людей, повага до них, порятунок життя.

3.2. Напрями удосконалення управління кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я

Кадрове забезпечення це один з важливих елементів управління організацією, незалежно від розміру та масштабу. Система управління персоналом включає ведення особових справ співробітників компанії та збір необхідних даних, а також аналітичну діяльність для виявлення тенденцій, що стосуються персоналу.

Щороку система управління персоналом удосконалюється та підлаштовується під нові тенденції та технології, що дає можливість створювати та впроваджувати нові методи та способи кадрового забезпечення та інші елементи системи управління персоналом. У нинішніх умовах, з урахуванням всесвітньої пандемії, співробітникам організацій доводиться знаходити нові способи вдосконалення кадрового забезпечення: навчання персоналу, підбір та адаптація персоналу, аналіз плинності, перехід на частковий чи повний електронний документообіг, онлайн-курси, робота на віддаленій основі, цифровізація та і т.д. Через це виникають нові проблеми: як впровадити нові технології з користю для персоналу та керівництва, як адаптувати та навчити персонал, уникаючи при цьому плинності через нездатність освоїти нові технології. Отже, варто приділяти належну увагу виявленню проблем, знаходити причини та усувати наслідки.

Медичні організації мають яскраво виражену специфіку в багатьох сферах, у тому числі у сфері управління персоналу. В зв'язку з цим удосконалення системи управління персоналом у медичних організаціях просто необхідно: насамперед, через накопичені за роки проблем у цій галузі, застарілі методи та способи кадрового документообігу, підбору персоналу, недосконалість кадрового забезпечення; по-друге, через недоопрацювання

теоретичних підходів системи управління персоналом, відсутності практичних напрацювань у формуванні системи управління персоналом саме в медичних організаціях.

З позиції керівника лікарні для проведення моніторингу і контролю дотримання вимог до кваліфікації медичного персоналу доцільно сформулювати та реалізувати програму розвитку кадрового потенціалу. Реалізація програм розвитку кадрового потенціалу забезпечується шляхом дотримання принципів, які подано на рис. 3.2. Усі принципи є взаємопов'язаними та їх врахування сприяє формуванню та розвитку кадрового потенціалу. Характеристика принципів розвитку кадрового потенціалу подана у додатку Д.



Рис. 3.2. Принципи розвитку кадрового потенціалу медичного закладу

Примітка. Складено автором.

Визначення цілей, завдань, напрямів і методів розвитку потенціалу окремого працівника, так і кадрового потенціалу в цілому дає змогу сформулювати програму розвитку кадрового потенціалу медичного закладу (табл. 3.2).

На думку науковців, удосконалення кадрового потенціалу шляхом залучення працівників в програми розвитку дозволяє: підвищити сприйнятливість і відкритість працівників до змін для забезпечення зацікавленості у впровадженні змін; виявити найбільш компетентних

працівників, на яких можна в подальшому спиратися в процесі впровадження змін і вирішення проблемних питань; посилити мотивацію діяльності працівників шляхом їхньої участі в програмах розвитку; посилити прихильність, лояльність і відданість працівників організації; підвищити якість виконання посадових обов'язків; посилити командний дух і потенціал команди, удосконалити навички командної роботи та підвищити рівень згуртованості колективу [10; 12; 24; 43].

Таблиця 3.2

Програма розвитку кадрового потенціалу медичного закладу

Розвиток	Медичного працівника	Медичного закладу
Цілі	Розвиток потенціалу особистості	Розвиток кадрового потенціалу медичного закладу
Завдання	- набуття нових компетенцій;	- досягнення необхідного рівня компетентності;
	- нарощування і поглиблення наявних компетенцій;	- підвищення продуктивності праці;
	- нагромадження професійного розвитку;	- підвищення гнучкості та адаптивності кадрового потенціалу;
	- особистісний розвиток.	- ефективне використання та нарощування кадрового потенціалу;
		Розвиток управлінського потенціалу.
Напрями	- навчання, підготовка, передпідготовка на основі професійних компетенцій;	- організація процесів розвитку кадрового потенціалу
	- забезпечення повного використання компетенцій працівників та підвищення їхнього рівня компетентності;	
	- сприяння саморозвитку;	
	- планування трудової кар'єри відповідно до вимог професійної компетентності.	
Методи	- ознайомлення;	- організаційного розвитку;
	- трудового розвитку (застосування складних завдань; перехресний тренінг);	- удосконалення організаційних структур;
	- консультування;	- розвитку та використання різних інструментів спрямованих на отримання працівниками нових компетенцій;
	- навчання (курси підготовки і передпідготовки; стажування; професійні семінари; конференції; тренінги; розвиваючі проекти і завдання; індивідуальний план розвитку).	- встановлення норм, стандартів, критеріїв оцінювання отриманих результатів;
		- контролю за програмами удосконалення та розвитку кадрового потенціалу.

Примітка. Складено автором за даними [11; 16; 25]

Забезпечення розвитку кадрового потенціалу працівників необхідне для ефективного функціонування медичного закладу та задоволення індивідуальних потреб працівників.

Передумовою отримання відчутних та необхідних результатів є визначення і досягнення цілей та завдань розвитку кадрового потенціалу окремого працівника та медичного закладу загалом. До завдань розвитку потенціалу окремого працівника, відносять здобуття нових компетенцій,

нарощування і поглиблення наявних компетенцій, нагромадження професійного досвіду та особистісний розвиток. Завданням розвитку медичного закладу є досягнення необхідного рівня компетентності кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці, підвищення гнучкості та адаптивності кадрового потенціалу, ефективне використання та нарощування кадрового потенціалу, розвиток управлінського потенціалу.

Щодо напрямів розвитку кадрового потенціалу медичного закладу, то відповідно до програми є навчання, підготовка, перепідготовка на основі професійних компетенцій. Застосування систематичного навчання сприяє зростанню і розширенню сфери компетенцій працівників.

Кадрова служба та керівник досліджуваного медичного закладу повинні спрямовувати свою діяльність на забезпечення більш повного використання компетенцій працівників та підвищення рівня компетентності для ефективного виконання покладених на них функцій і завдань. Відповідно, необхідним є використання комплексу заходів щодо впливу на рівень компетентності персоналу, а саме:

- використання профілів компетенцій, а саме визначення сукупності необхідних компетенцій для різних посад і виконання конкретних завдань та переліку ключових, які мають найбільший вплив на продуктивність праці;
- оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, результати оцінювання використовуються в якості основи для прийняття рішень про необхідність покращення певних напрямів розвитку компетенцій, визначення завдань підвищення рівня компетентності та формування спеціальних програми навчання і удосконалення компетенцій працівників;
- розроблення індивідуальних професійних планів для розвитку конкретних компетенцій працівників;
- забезпечення обізнаності працівників про переваги розвитку компетенцій;
- стимулювання та підтримка ініціативи розвитку компетенцій працівників;

– аналіз ефективності змін в компетентності працівників.

Завдяки комплексному підходу до організації процесів розвитку можна здійснювати вплив на рівень потенціалу окремого працівника та кадрового потенціалу підприємства загалом. Організація процесів розвитку кадрового потенціалу полягає у скоординованих і цілеспрямованих діях щодо:

- відбору способів і програм підвищення рівня компетентності;
- методів відбору працівників для навчання, підготовки, перепідготовки на основі професійних компетенцій та інших форм професійного і особистісного розвитку;
- удосконалення організаційної структури спрямованої на посадове просування та кар'єрний розвиток працівників;
- забезпечення ціннісної спрямованості організаційної культури на ініціативність, професійне удосконалення, навчання та особистісний розвиток;
- ресурсного забезпечення.

Сформована програма розвитку кадрового потенціалу спрямована на довгострокову перспективу, формування сприятливого організаційного клімату, загальний розвиток працівників та медичного закладу в цілому. Саме розвиток кадрового потенціалу є одним із важелів підвищення ефективності роботи працівників, продуктивності праці, мотивації та адаптаційної гнучкості, а також чинником професійного і кар'єрного зростання, самореалізації і саморозвитку, набуття нових компетенцій і удосконалення наявних компетенцій.

Важливим напрямом удосконалення управління кадровим потенціалом є формування кадрових резервів. Формування кадрового резерву сприяє забезпеченню потреби в швидкому заміщенні посад, системному і цілеспрямованому розвитку працівників.

У додатку Е подано напрями формування кадрових резервів у медичній сфері.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що розвиток інноваційного потенціалу кадрів організації сприятиме формуванню працівника сучасного типу, що володіє сукупністю якостей інноваційного характеру:

- інноваційна готовність до роботи (інтелектуальний розвиток та швидкість оволодіння знаннями; професійна компетенція, потреба не відставати від життя; творчий, ініціативний підхід до роботи, винахідливість та різнобічність; здатність до розробки програм підвищення якості продукції, зростання продуктивності, зниження витрат; прагнення раціоналізації процесу праці, знання заходи; здатність до самоосвіти та саморозвитку);

- інноваційно-мотиваційні якості працівника (самостійність та внутрішня мотивація до праці, ініціатива, високе почуття обов'язку; робота всупереч перешкодам; бажання на справі перевірити свої можливості у вирішенні проблем; критичний склад розуму та високий ступінь допитливості; енергійність та ефективність праці; віра у те, що за добре виконану роботу буде й гарна оплата; прагнення виконати роботу краще, ніж від нього очікують (почуття переваги у праці);

- інноваційне ставлення до праці (орієнтація на найвищі стандарти якості праці; творче ставлення до роботи; впевненість та послідовність при реалізації нововведень; готовність до несподіваних рішень та нових установок; гнучкість та сприйнятливості до всіх змін на виробництві);

- загальнолюдські та особисті якості працівника - новатора (знання своїх слабких і сильних сторін; прагнення постійно набиратися досвіду; наявність прагнення до професійного зростання; прагнення обмінюватися ідеями та досвідом).

Таким чином, важливим фактором в управлінні розвитком кадрового потенціалу є створення середовища, сприятливого для професійного розвитку та нарощування кадрового потенціалу й удосконалення організації управління з метою забезпечення необхідних умов для реалізації завдань щодо розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я. Забезпечення необхідних

умов для реалізації заходів розвитку кадрового потенціалу слід вважати: вдосконалення функціональної та організаційної структури; покращення умов та організації праці; належне технічне, методичне та правове забезпечення; здійснення нагляду за дотриманням професійної етики поведінки працівників; забезпечення поінформованості працівників.

Висновки до розділу 3

Зміни, що відбуваються в суспільства, реформування системи охорони здоров'я, напружений характер професійної діяльності медичних працівників обумовлюють необхідність удосконалення управління кадровим потенціалом. Задля удосконалення професійного розвитку, в умовах медичної реформи, змінилися підходи до професійного розвитку лікарів. Підвищувати свій рівень кваліфікації потрібно на основі безперервного професійного розвитку.

З метою забезпечення розвитку комунікацій медичного персоналу, потрібно не лише забезпечити професійний розвиток лікаря, але він повинен бути відповідальним, володіти медичною етикою. Відповідно, необхідним є розроблення Кодексу професійної етики, метою якого є формування та реалізація етичних норм та правил поведінки медичного персоналу, з метою виконання ними своєї діяльності.

Для реалізації запланованих заходів з підвищення ефективності діяльності медичного закладу виникає необхідність у компетентних працівниках, що спонукає до формування програми розвитку кадрового потенціалу. Реалізація програм розвитку кадрового потенціалу забезпечується шляхом дотримання принципів. Основними принципами розвитку кадрового потенціалу визначено: принцип справедливості, доступності, відповідальності, результативності, ефективності, забезпеченості, науковості, системності, безперервності, загальності, альтернативності, специфічності та прозорості. Формування програми розвитку кадрового потенціалу зорієнтована на цілі,

завдання, напрями та методи розвитку потенціалу окремого працівника і кадрового потенціалу медичного закладу в цілому.

ВИСНОВКИ

Дослідження системи управління кадровим потенціалом організації на основі компетентнісного підходу дозволило зробити ряд висновків теоретичного та прикладного характеру:

Метою формування кадрового потенціалу є забезпеченість організації необхідними кадровими ресурсами, які здатні вирішувати завдання та досягати поточних і стратегічних цілей. Основним завданням системи управління кадровим потенціалом є забезпеченість організації кваліфікованими працівниками; згуртованість, спрямованість та продуктивність персоналу; розвиток командної роботи колективу, професійних навичок та особистих якостей працівників.

Управління кадровим потенціалом спрямоване на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу. Реалізувати поставлені завдання можливо із застосуванням компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом, що відповідно забезпечить створення ефективної кадрової політики. Компетентнісний підхід застосовується в процесі підбору, адаптації, оцінювання, управління кадровим резервом, мотивації, навчанні та розвитку працівників.

Важливе значення для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу медичного закладу має формування та оцінка компетенцій кадрів, оскільки в процесі компетентнісного підходу враховуються персональні здатності персоналу та застосовуються їхні компетенції як засіб отримання позитивних результатів діяльності. В наукових джерелах виявлено різні підходи до групування компетенцій персоналу як медичних закладів, так і будь якого підприємства.

На основі опрацьованих джерел сформовано перелік компетенцій працівників, які часто подаються науковцями, зокрема визначено: професійна компетенція, соціальна компетенція, особистісна компетенція, трудові компетенції, особливі компетенції працівників, що займають керівні посади.

В роботі розглянуто модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу і компетенцій працівників та визначено, що вона може застосовуватись в закладах охорони здоров'я, з метою ефективного управління кадровим потенціалом та визначення як кількісних, так і якісних характеристик персоналу. Врахування компетентнісного підходу в процесі управління

кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я дає змогу зосереджувати увагу на професійних навиках персоналу та забезпечувати діяльність організації, а також формувати компетенції працівників.

В процесі дослідження особливостей застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом визначено, що сутність даного підходу полягає у порівнянні якостей працівників з компетенціями займаної посади, тобто необхідним є формування компетенцій, на основі яких встановлюються вимоги до вмінь, навиків та здібностей. Використання компетентнісного підходу сприяє узгоджуваності інтересів керівництва та персоналу, та орієнтоване на кінцевий результат.

У роботі сформовано етапи управління кадровим потенціалом з позицій впровадження компетентнісного підходу, а саме: компетентнісно орієнтоване формування кадрового забезпечення, оцінювання кадрового потенціалу, забезпечення умов в процесі виконання завдань щодо особистого розвитку, що є ефективним інструментом розробки комплексної програми розвитку кадрового потенціалу підприємства.

За результатами аналізу сучасного стану функціонування Комунального некомерційного підприємства «Березнівська центральна міська лікарня» визначено, що основною метою діяльності медичного закладу є якісне надання медичних послуг пацієнтам, застосовуючи вторинне, тобто спеціалізоване, стаціонарне медичне забезпечення, функціонує в умовах реформування медичної сфери і поряд з позитивними результатами діяльності, все ж таки залишаються невирішеними ряд завдань до яких слід віднести: забезпечення закладу необхідними ресурсами; якісне надання медичних послуг населенню; відкритість та прозорість шляхом інформування населення про спектр послуг, що надаються в закладі шляхом застосування мережі Інтернет.

Основні завдання, функції, права та відповідальність по формуванні кадрової політики медичного закладу покладено на відділ кадрів. Кадровий потенціал КНП «Березнівська центральна міська лікарня» на початок 2021 р.

складають 434 працівники, серед яких 63 лікарі, 215 осіб середнього медичного персоналу, 87 – молодшого персоналу та 69 – інші.

Належна увага у КНП «Березнівська центральна міська лікарня» приділяється підвищенню кваліфікації як лікарів, так і середнього медичного персоналу. Протягом 2020 р. 1 лікар пройшов курси спеціалізації, 60 осіб – безперервний професійний розвиток, 33 особи підвищували свою кваліфікацію серед середнього медичного персоналу. Відповідно до введених нововведень, з 2019 р. лікарі повинні протягом своєї лікарської практики проходити безперервний професійний розвиток.

Оцінка кадрового потенціалу дозволяє управляти ефективністю персоналу, оцінюючи відповідність трудового потенціалу працівників вимогам та коригуючи дії співробітників; визначати програми навчання й розвитку з урахуванням напрямів роботи працівників; мотивувати й просувати працівників, що мають високий трудовий потенціал і можливості його розвитку.

Оцінювання кадрового потенціалу з використанням компетентнісного підходу проведено на прикладі КНП «Березнівська центральна міська лікарня». Задля проведення оцінювання кадрового персоналу було сформовано перелік компетенцій персоналу відповідно до займаних посад. Сформована система компетенцій у медичному закладі дає змогу оцінити рівень розвитку персоналу за психологічною, професійною, соціальною та трудовою складовими кадрового потенціалу з використанням анкетування.

Успішність професійної діяльності залежить від можливості зберегти досягнутий рівень, а також додати до нього нові якісні елементи, складові професійного розвитку кадрового потенціалу організації. Визначено, що в процесі проведення медичної реформи змінюється підхід до професійного розвитку медичних працівників. Лікарям потрібно щороку проходити навчання, аби здобути бали безперервного професійного розвитку. Процес атестації став значно простішим, зокрема не потрібно подавати звіт про професійну діяльність за останні три роки і проходити співбесіду з комісією. Працівник сам

обирає самостійно тему і форму навчання, за що йому нараховуються бали безперервного професійного розвитку. Інновацією є те, що пріоритетом є зробити підвищення кваліфікації не формальністю, а способом здобути знання і навички, які необхідні у роботі та дають можливість лікарю бути конкурентоспроможним на ринку праці. Відповідно, реформування кадрової політики в сфері охорони здоров'я має бути спрямовано на: удосконалення системи кадрового забезпечення цієї сфери з урахуванням сучасних соціально-економічних умов та реальних потреб.

Розвиток кадрового потенціалу є одним із важелів підвищення ефективності роботи працівників, продуктивності праці, мотивації та адаптаційної гнучкості, а також чинником професійного і кар'єрного зростання, самореалізації і саморозвитку, набуття нових компетенцій і удосконалення наявних компетенцій.

Забезпечення необхідних умов для реалізації заходів розвитку кадрового потенціалу слід вважати: вдосконалення функціональної та організаційної структури; покращення умов та організації праці; належне технічне, методичне та правове забезпечення; здійснення нагляду за дотриманням професійної етики поведінки працівників; забезпечення поінформованості працівників.

Завдання розвитку кадрового потенціалу повинні спрямовуватись на вдосконалення компетенцій працівників, підвищення рівня кадрового потенціалу, залучення ефективних методів управління розвитком кадрового потенціалу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Синюк І. Проблеми та перспективи формування якісного трудового потенціалу національних підприємств у руслі інноваційних

процесів. *Збірник тез Міжнародної студентської науково-техн. конф. «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*. 2018. Т. 2. С. 59-61.

2. Афанасьев В. Я., Корнев И. К. Введение в государственное управление : учеб.пособие. Кн. 3. М.: Финстатинформ, 1998. 48 с.

3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр Учбової літератури, 2011. 468 с.

4. Беззубко Л. В., Гончарова Л. О., Беззубко Б. І. Трудовий і кадровий потенціали : монографія. Донецьк: Норд прес, 2008. С. 10–18.

5. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление: Научно-практический журнал*. 2007. № 3. С. 48–53.

6. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2008. 240 с.

7. Білорус Т. В., Омеляненко А. І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. *Молодий вчений*. 2016. № 2. С. 12–16.
URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2_29_2016.pdf

8. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). 73-79.

9. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва. *Вісник УАДУ*. № 2. С. 141–152.

10. Гайдамака О. М., Лебідь В. М., Вавулін Л. С. Управління розвитком кадрового потенціалу організації. Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. № 4 (32). С. 118–123.

11. Гапоненко Г. М. Професійна компетентність фахівців сектору безпеки і оборони. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2017. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped_2017_2_10.

12. Гармідер Л. Д. Механізм розвитку кадрового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми національної економіки : зб. наук. праць. Серія «Економіка». т. XII, вип. 205. Донецьк : ДонДУУ, 2011. С. 74–81.

13. Герасименко О. О., Курко О. В. Удосконалення кадрового потенціалу інноваційних підприємств на основі компетентнісного підходу. Вчені записки : зб. наук. пр. / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; відп. ред. А. Ф. Павленко. Київ: КНЕУ, 2012. Вип. 14, Ч. 2. С. 109–114.

14. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. 2008. № 3. С. 23–30.

15. Головка А. С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудоий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудоі ресурси». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 2. С. 14–16.

16. Гонтюк В.А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2019. 212 с.

17. Гребенюк Г. М. Концепція управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22. Вип. 2(55). С. 89-93.

18. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

19. Дарміць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 26–34.

20. Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами:

учебник для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. 392 с.

21. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: Наказ МОЗ України від 22.02.2019 № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

22. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента: Весь Питер Друкер в одной книге: лучшие работы по менеджменту, написанные за 60 лет / пер. с англ. О. Л. Пелявский. М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 421 с.

23. Дубковецька І. Розвиток професійної компетентності майбутніх медичних працівників в умовах євроінтегрування. Освітні обрії. 2020. № 1 (50). URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/obrii/article/view/4095/4707>.

24. Закаблук Г. О. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства. *Держава та регіон. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 5 (74). С. 61–67.

25. Затейщикова О. О. Формування стратегії розвитку та використання управлінського персоналу : автореф. дис. к.е.н. : 08.00.04 / НАН України, Н.-д. центр індустріал. пробл. Розвитку : Харків, 2010. 23 с.

26. Илларионов А. Е. Основы теории государственной кадровой политики: учебно-методическое пособие и конспект лекцій. ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Владимирский филиал : Владимир. 2009. 90 с.

27. Ільїна О. А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і Суспільство*. 2016 р. Випуск № 7. С. 72–77.

28. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / Чуланова О. Л., Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г. : монография. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 156 с.

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

30. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 19. С. 201–207. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/36.pdf.
31. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7626>
32. Криничко Л.Р. Розробка кадрового механізму державного управління системою охорони здоров'я. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/42.pdf
33. Кудрявцева Е. И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы. *Управленческое консультирование*. 2013. № 6 (54). С. 22–31.
34. Левченко Г. І. Оцінка результатів діяльності як елемент мотивації. *Регіональні перспективи*. 2002. №3-4. С. 275-276.
35. Лукаш С.М., Маслак Н.Г., Згонник В.П. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Випуск 22. С. 12-18.
36. Марушко Р.В., Марушко К.Р. Анализ международного опыта аккредитации непрерывного профессионального развития медицинских работников. *Современная педиатрия*. 2018. № 1 (89). С. 20-28.
37. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / под ред. П. В. Шеметова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. 312 с.
38. Мащак С.О. Комуникативна компетентність особистості як соціально-психологічна проблема. Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої. Вип. 10. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2010. С. 435-444.

39. Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК: монографія. Суми: Довкілля, 2003. 326 с.
40. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
41. Орду К. С. Структура і компонентний склад інформаційної компетентності майбутніх сімейних лікарів : теоретичний аспект. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. Київ, 2019. Вип. 68, С.162-166.
42. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 224 с.
43. Павлова В. А., Гармідер Л. Д. Специфічні характеристики підприємства і стратегія розвитку кадрового потенціалу: теоретичні аспекти і взаємозв'язок. *Академічний огляд*. 2010. № 2 (33). С.77–82.
44. Положення «Про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
45. Положення про відділ кадрів КНП «Березнівська центральна міська лікарня». 2020. 8 с.
46. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 42. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/47.pdf
47. Ровенська В. В., Саржевська Є. О., Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). URL: [http://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf)
48. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія / Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубедова А. О. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

49. Романюк Л. М. Оцінка компетентності як фактору підвищення конкурентоспроможності персоналу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2015. Вип. 25. С. 85-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2015_25_15

50. Рудавина Е. Р. Построение системы компетенций в организации : методическое пособие. М.: МЦФЭР ; ВКК национальный союз кадровиков, 2008. 52 с.

51. Савіна Т.В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 15. С. 95-97.

52. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

53. Савчук Л. М. Компетенції персоналу в умовах економіки знань. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2009_3/savchuk_309.htm

54. Свистун В. І. Зміст поняття «компетентність» у контексті професійної підготовки фахівців як управлінців. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2005. № 88. С. 180–189.

55. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 37–45.

56. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, учет, банки*. 2016. № 1 (21). С. 288-294.

57. Статут Комунального некомерційного підприємства «Березнівська центральна міська лікарня» Березнівської міської ради Рівненського району Рівненської області. 2020. 11 с.

58. Тракалюк О. Л. Компетентнісний підхід у сучасній науковій літературі. *Вісник Національного університету оборони України* : зб. наук. пр. 2012. Вип. 5 (30). С. 151–155.

59. Третьяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2014. № 11. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-11_0-pages-331_336.pdf.

60. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

61. Череп О. Г. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області. *Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях* : збірник матеріалів XI Міжнародної науковопрактичної конференції / за заг. ред. А. В. Череп. Запоріжжя: Видавництво ЗНУ, 2016. С. 273–274.

62. Чуланова, О. Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом. *Интернет-журнал «Наукоеведение»*. 2014. № 5(24). URL : <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf>

63. Шило К.М. Організаційно-економічні засади системи управління кадровим потенціалом підприємств туристичної сфери. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 3(27). С. 79–83.

64. Шмурікова О. П. Особливості управління розвитком персоналу на промислових підприємствах Хмельницького регіону в сучасних умовах господарювання. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/pdf/091-095.pdf>

65. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика. Моногр. К.: МАУП, 2020. 582 с.

66. Ягупов В. В. Методологічні основи розуміння та обґрунтування понять «компетентність» і «компетенція». *Нові технології навчання*. 2011. Вип. 69, Ч. 1. С. 23–29.

67. Beardwell J. Human Resource Management: A Contemporary Approach 7/E. Instock ApS, 2014. 704 p.

68. Mahal P. HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention. *The IUP Journal of Management Research*. 2012. Vol. XI. No. 4. P. 37–53.

69. WHO. Global strategy on human resources for health: workforce 2030. 2016. URL: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/250368/-eng.pdf? =1>.