

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

Семенів Ігор Петрович

**Стратегічне управління професійним розвитком  
персоналу закладу охорони здоров'я**  
спеціальність: 073- Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконв студент групи  
МЗОЗзмхм-21

І.П. Семенів

---

Науковий керівник:  
д.е.н., професор, А. Ю. Васіна

---

Кваліфікаційну роботу допущено  
до захисту;  
“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_р

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

## ВСТУП

РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи стратегічного управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я

1.1 Сутність і завдання професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я

1.2 Завдання та засади стратегічного підходу до професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2 Аналіз механізмів управління професійним розвитком персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я

2.1 Діагностика діяльності закладу охорони здоров'я та вимог до професійного розвитку персоналу

2.2 Аналіз освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я та організаційного забезпечення його розвитку

2.3 Оцінка методів розвитку персоналу закладу охорони здоров'я

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3 Удосконалення стратегічного управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я

3.1 Запровадження стратегічних підходів до управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я

3.2 Удосконалення механізмів стимулювання професійного розвитку персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я

Висновки до розділу 3

Список використаних джерел

**Актуальність теми.** Динамічний розвиток медичних технологій, посилення конкуренції в медичному просторі, підвищення вимог до якості медичної допомоги, складні випробування воєнного часу є викликами закладам охорони здоров'я, забезпечення адекватного реагування на які актуалізує питання підвищення професійно-кваліфікаційного рівня медичних працівників на основі вироблення дієвих механізмів їхнього професійного розвитку.

Медичний персонал є стратегічним ресурсом закладів охорони здоров'я, який формує їх спроможність до ефективної діяльності й розвитку в умовах динамічного, непередбачуваного, агресивного зовнішнього середовища. В цьому зв'язку важливим є використання стратегічного підходу до управління професійним розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. Це й визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Питанням професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я присвячені праці таких вчених як Андрієнко М. С., Веселовський О. Б., Граціотова Г.О., Звірнич В. В., Короленко В.В., Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф. Ровенська В. В., Саржевська Є. О., Сербін Р. А., Труніна І. М., Юрочко Т.П. та інших. Однак специфіка діяльності кожного окремого закладу охорони здоров'я, зумовлена особливостями внутрішнього і зовнішнього середовища його функціонування і розвитку, місцем в системі охорони здоров'я, обумовлює необхідність подальших досліджень цих важливих питань.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я.

Досягнення визначеної мети передбачає вирішення таких завдань:

- обґрунтувати сутність і завдання професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я;
- розкрити завдання та засади стратегічного підходу до професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я;

- здійснити діагностику діяльності закладу охорони здоров'я та вимог до професійного розвитку персоналу;

- проаналізувати освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я та організаційного забезпечення його розвитку;

- оцінити дієвість методів розвитку персоналу закладу охорони здоров'я;

- виробити підходи щодо запровадження стратегічних підходів до управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я;

- навести рекомендації щодо удосконалення механізмів стимулювання професійного розвитку персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я.

**Об'єктом дослідження** є професійний розвиток персоналу клінічної лікарні «Феофанія».

**Предметом дослідження** є механізми стратегічного управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я.

**Методи дослідження.** При виконанні кваліфікаційної роботи використані такі методи дослідження: теоретичного узагальнення; діалектичний метод пізнання; системний аналіз; порівняння; системний підхід.

**Практична цінність отриманих результатів.** Рекомендації, наведені у кваліфікаційній роботі, можуть бути використані закладами охорони здоров'я в процесі удосконалення стратегічного управління професійним розвитком персоналу.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

## 1.2 Сутність і завдання професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я

В умовах реформування охорони здоров'я перед медичними закладами постають складні виклики, адекватне реагування на які може бути забезпечене за умови високого професійно-кваліфікаційного рівня їх персоналу, що досягається через проведення послідовної організаційної політики його професійного розвитку.

Медичний персонал є основним ресурсом закладів охорони здоров'я, який дозволяє їм адаптуватися до непередбачуваного динамічного зовнішнього середовища, розробляти і втілювати організаційні стратегії, запроваджувати прогресивні медичні технології, займати певні позиції у висококонкурентному медичному просторі.

Динамічний розвиток інноваційних технологій в медичній сфері, з одного боку, та посилення вимог до якості медичного обслуговування і надання медичних послуг в умовах формування конкурентного медичного середовища - з іншого, виступають основними детермінантами виведення питання професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я у ранг пріоритетних.

Професійний розвиток персоналу формує передумови і виступає імпульсом для розвитку всіх складових внутрішнього середовища закладів охорони здоров'я, закладає підґрунтя зміцнення їх конкурентоспроможності, налагодження ефективних партнерських взаємовідносин з іншими медичними установами, раціонального використання ресурсів, формування позитивної організаційної культури, підвищення іміджу медичних установ.

Питання професійного розвитку персоналу постійно знаходяться в полі зору науковців та практиків, однак єдиного підходу до розгляду цієї категорії так і не вдалось сформуванати (табл.1.1.).

Таблиця 1.1

**Підходи до розкриття поняття «розвиток персоналу»**

Автор	Визначення
Данюк В.	Системно організований процес неперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
Грішнова О.	Сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації; в широкому розумінні – професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, поточне періодичне оцінювання персоналу, планування ділової кар’єри, службово-професійне просування
Зленко А., Мірошніченко Д.	Набуття працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які суб’єкт праці використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності
Савченко В.	Це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей
Лучик С.	Це не лише професійний вибір і подальше навчання, а й тактика побудови кар’єри, вироблення професійної поведінки, наявність професійних досягнень, задоволення від процесу та результатів праці, зміну або стабільність робочого місця, професії
Чернушкіна О.	Постійне професійне самовдосконалення, саморозвиток на основі оновлення професійних знань, вмінь, навичок, набуття нових компетентностей

Примітка: Наведено за [ 5-9].

Наведені у таблиці 1.1 підходи до розкриття поняття «розвиток персоналу» є свідченням його багатоаспектності, що охоплює широкий спектр визначальних складових і чинників, які його забезпечують.

Серед складових розвитку персоналу, які заслуговують на першочергову увагу, науковці виокремлюють:

- «набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які суб'єкт праці використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності, а також процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків відповідно нових посад» [5];

- «підготовку й адаптацію особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю, системно організований процес кількісних, якісних і структурних змін компетентності працівників засобами безперервного професійного навчання й виховання для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу» [30];

- «професійний вибір і подальше навчання, тактику побудови кар'єри, вироблення професійної поведінки, наявність професійних досягнень, отримане задоволення від процесу та результатів праці, зміни або стабільності робочого місця, професії» [25];

- «постійне професійне самовдосконалення, саморозвиток на основі оновлення професійних знань, вмінь, навичок, набуття нових компетентностей» [43].

Заслуговує на увагу позиція науковців [ ] щодо розгляду професійного розвитку персоналу через призму поєднання прагнень і зусиль як підприємства, яке бере на себе зобов'язання щодо створення сприятливих умов для набуття працівниками нових знань, вмінь, навичок, формує та послідовно реалізує організаційну політику професійного зростання і виводить її як складову політики підвищення своєї конкурентоспроможності, так і активної участі в цьому процесі працівників, які повинні бути задіяні в «процес неперервного

розвитку професійних компетентностей на основі поєднання саморозвитку з професійним навчанням на підприємстві, підвищенням самомотивації до реалізації інноваційних цілей підприємства» [21].

Такий аспект розгляду професійного розвитку персоналу є цінним з позиції поєднання й взаємоузгодження організаційних та особистісних інтересів при формуванні кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я, досягненні синергетичного ефекту від раціонального взаємопідсилення організаційного потенціалу й потенціалу кожного окремого працівника.

Ознайомлення з підходами щодо розгляду професійного розвитку персоналу свідчить про важливість формування організаціями сприятливого спонукального організаційного середовища професійного поступу працівників на основі нарощення їхніх професійних компетентностей та прояву трудової активності.

Таке організаційне середовище має окреслити орієнтири для професійного розвитку кожного працівника з представленням тих професійних компетентностей, набуття яких повинно носити безперервний характер, дозволить йому органічно увійти до складу ефективних команд і здійснити успішне сходження по сходинкам професійної кар'єри.

Водночас обґрунтованою та переконливою є позиція науковців та представників експертного середовища стосовно того, що «основою успішного індивідуального професійного розвитку є передусім поєднання саморозвитку з професійним навчанням на підприємстві, підвищення ролі самомотивації людини до повнішого використання трудового потенціалу в інтересах реалізації цілей підприємства в економічному зростанні та інноваційному розвитку» [22].

В цьому контексті особливого значення набуває саморозвиток персоналу, який, з одного боку, дозволяє працівнику втілювати свої професійні прагнення через активне самостійне опанування новими знаннями й компетентностями загалом, а з іншого - підсилює ефективність заходів, що реалізуються в цьому напрямі підприємством.



Наукові дослідження питань розвитку персоналу з метою вироблення ефективних механізмів його активізації в контексті забезпечення адаптивного реагування організацій на виклики нестабільного агресивного зовнішнього середовища дозволили сформуванню базові підходи до розкриття сутності розвитку персоналу з виокремленням умов, що його забезпечують (табл.1.2). Розгляд сутності професійного розвитку персоналу через цільового, освітньо-орієнтованого, професійно-орієнтованого, особистісно-орієнтованого, процесного, системного підходів, з розкриттям базових характеристик та умов їх формування закладає теоретичне підґрунтя вироблення механізмів управління процесами кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я.

Інституційну площину реалізації наведених підходів до професійного розвитку лікарів на безперервній основі визначає Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» [34] № 446 від 22.02.2019 р.

Цим Наказом закріплено: безперервне професійне вдосконалення як обов'язкову умову здійснення лікарської практики; періодичність проходження атестації; форму звітного документу, в якому відображаються результати проходження безперервного професійного розвитку; процедуру атестації; кількість балів, яку щорічно має набрати лікар за результатами проходження різних форм професійного розвитку (табл.1.3).

Порядок атестації лікарів, затверджений Наказом, дає їм значні можливості для приведення процесу свого професійного розвитку до реальних потреб лікарської практики, амбітних планів свого саморозвитку, реалізації індивідуальної програми кар'єрного зростання. Водночас вся відповідальність за реалізацію вимог до професійного розвитку покладена на лікаря, що виступає значним мотивуючим чинником до прояву його активності в напрямі пошуку можливостей реалізації форм формальної, неформальної, інформальної освіти.

## Підходи до розкриття сутності та умов розвитку персоналу

Підхід	Сутність підходу	Складові формування
<b>Цільовий</b>	цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників підприємства відповідно до завдань його розвитку, потенціалу та нахилів співробітників.	професійна адаптація, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточна оцінка, планування ділової кар'єри, кадрового резерву, службово-професійного просування
<b>Освітньо-орієнтований</b>	сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації	професійна адаптація, оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри та службово- професійного просування
<b>Професійно-орієнтований</b>	системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій.	професійно-кваліфікаційне просування, формування резерву керівників
<b>Особистісно-орієнтований</b>	катализатор безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Складові:	збільшення віддачі кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок підкріпленої і вмотивованої лояльності працівників, нарощення інтелектуального, творчого, культурного потенціалу
<b>Процесний</b>	процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей	професійне навчання персоналу, виробнича адаптація, оцінювання й атестація персоналу, планування трудової кар'єри персоналу
<b>Системний</b>	системне удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу; сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства.	професійне навчання, професійно- кваліфікаційне просування, адаптація, оцінка та атестація, планування трудової кар'єри, формування резерву керівників

Примітка: Сформовано на основі [23].

Проходження атестації визначає підходи до формування корпоративної культури, що знаходять прояв у реалізації засад прозорості і неупередженості при представленні та розгляді результатів професійного розвитку.

Таблиця 1.3

**Основні вимоги до професійного розвитку лікарів**

Інституційні параметри	Зміст інституційних параметрів щодо відображення вимог
Документ, що регламентує процес атестації	Наказ МОЗ «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» № 446 від 22.02.2019 р.
Періодичність проходження атестації	1 раз на 5 років
Звітний документ	Особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку – 1 сторінка, куди у встановленому нормативними документами порядку вносить нараховані бали окремо за кожним видом діяльності (формальна, неформальна та інформальна освіта)
Процедура атестації	Надсилання заповненого особистого освітнього портфоліо за період, за який обліковуються бали, до відповідної атестаційної комісії
Оцінка в балах	Мінімально необхідно набирати по 50 балів щороку. Якщо лікар атестується за кількома спеціальностями, від нього не вимагатимуть щороку отримувати по 50 балів із кожної спеціальності
Корпоративна культура	Прозорість і неупередженість. Особу, яка подала недостовірні дані про результати безперервного професійного розвитку або яка має недостатню мінімальну річну кількість балів, а також її роботодавця комісія повідомить листом, зокрема електронним. Атестаційна комісія не атестуватиме особу, яка подала недостовірні дані про результати проходження безперервного професійного розвитку.
Провайдер освітніх послуг	Вільний вибір навчання- лікарем без прив'язування до спеціальності: формальна, неформальна чи інформальна освіта
Відповідальність	Персональна – лікаря

Тісна взаємозалежність між професійним розвитком лікарів, рівнем їхньої професійної діяльності та ефективністю діяльності закладу охорони здоров'я, основним критерієм якої є якість надання медичної допомоги, обумовлює доцільність контролю за виконанням вимог щодо професійного розвитку з боку керівництва закладу, а також демонструє необхідність його активного долучення до формування умов для виконання цих вимог.

## **1.2 Завдання та засади стратегічного підходу до професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я**

Професійний розвиток персоналу детермінується цілями розвитку закладу охорони здоров'я, станом, структурою, тенденціями трансформації його внутрішнього і зовнішнього середовища.

Основу ефективного цілевизначення і цілереалізації в закладі охорони здоров'я, забезпечення процесів розвитку всіх складових його потенціалу складає стратегічний підхід, який є визначальним і для управління професійним розвитком персоналу.

Стратегічний підхід закладає в процесі розвитку персоналу стратегічне спрямування, яке формується під впливом факторів зовнішнього середовища закладу охорони здоров'я, з одного боку, і налаштовує на вироблення організаційної спроможності адекватно реагувати на загрози та якомога повніше використовувати його можливості - з іншого. Така спроможність закладів охорони здоров'я формується як через зміцнення їх конкурентних переваг загалом, так і медичних працівників зокрема.

Основними цілями професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я є формування такого кадрового потенціалу, який би дозволяв:

- формувати дієві команди ефективного вирішення назрілих завдань в контексті реалізації місії закладу охорони здоров'я;
- забезпечувати стійку конкурентну позицію медичного закладу в регіональному й національному медичному просторі;

- розвивати всі складові потенціалу закладу охорони здоров'я;
- запроваджувати прогресивні інноваційні технології надання медичної допомоги і медичного обслуговування;
- формувати лідируючий статус закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг.

Реальність втілення наведених цілей залежить від того, наскільки процеси цілереалізації будуть мати чітке стратегічне спрямування.

Серед основних характеристик стратегічного управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я слід виокремити:

- довгостроковий характер, що знаходить прояв у формуванні філософії функціонування і розвитку закладу охорони здоров'я, зорієнтованої на: перманентне удосконалення; розвиток організаційної культури; формування раціональної професійно-кваліфікаційної, освітньої і вікової структури персоналу; розроблення ефективних механізмів управління розвитком персоналу на засадах корпоративізму;

- забезпечення відповідності цілей професійного розвитку персоналу загальній стратегії розвитку закладу охорони здоров'я; вони мають бути спрямовані на досягнення стратегічних організаційних цілей, підпорядковуватись їм, і ні в якому разі не суперечити їм;

- механізми стратегічного управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я повинні вироблятися на основі врахування прояву факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, адаптивно реагувати на можливе корегування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно, і на нові вимоги до кваліфікаційного рівня медичного персоналу.

Тобто, в сучасних умовах стратегічне спрямування розвитку висококваліфікованого персоналу формує передумови переведення останнього до переліку стратегічних конкурентних переваг закладу охорони здоров'я.

Заслуговує на увагу позиція науковців щодо розгляду професійного розвитку персоналу на засадах стратегічного підходу «як цілеспрямованого і систематичного процесу підготовки кадрів щодо виконання організаційних та

виробничих функцій, вирішення нових раніше невідомих завдань, прийняття неструктурованих управлінських рішень, обіймання нових посад і виконання нових обов'язків, кар'єрного росту, планування резерву керівників, підвищення конкурентоспроможності працівника та організації, ефективності її діяльності на довгостроковий період» [1].

Стратегічне управління професійним розвитком персоналу базується на концептуальних засадах стратегічного управління закладом охорони здоров'я загалом. Так, стратегія розвитку закладу охорони здоров'я окреслює стратегічні цілі, що є орієнтирами для розвитку персоналу. Відповідно, стратегічні цілі професійного розвитку персоналу є похідними від стратегічних орієнтирів діяльності закладу охорони здоров'я.

Має місце тісний взаємозв'язок між загальною стратегією розвитку закладу охорони здоров'я та стратегічними орієнтирами розвитку його персоналу, адже стратегічні організаційні цілі можуть бути успішно реалізовані тільки за умови їх належного підкріплення стратегією розвитку персоналу, і в той же час, кількісні та якісні перетворення в структурі персоналу формують передумови для перегляду і корегування цілей медичного закладу (рис. 1.1).

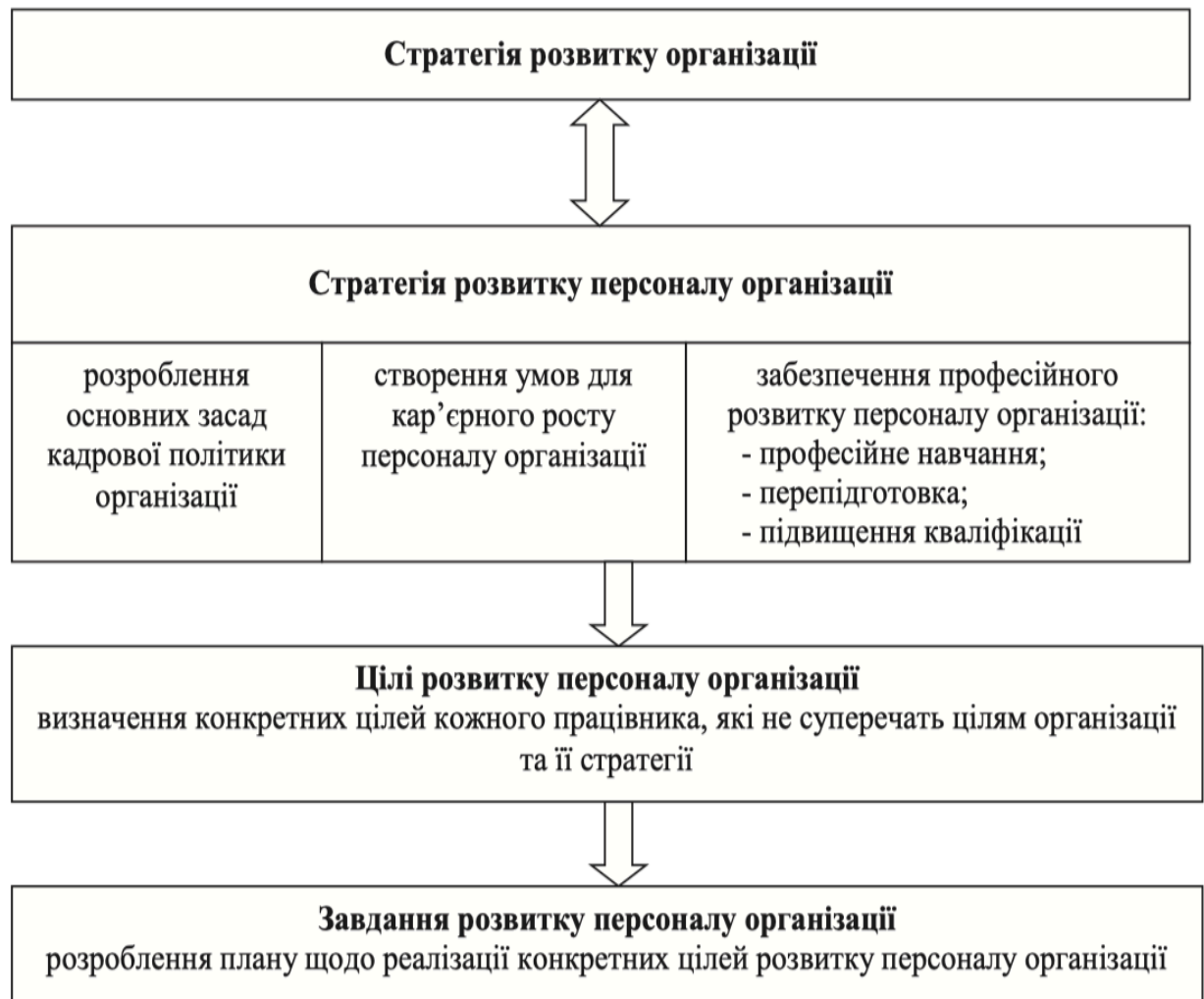


Рис.1.1. Взаємозв'язок між стратегією розвитку закладу охорони здоров'я і стратегією розвитку його персоналу.

Приведення кваліфікаційного рівня персоналу у відповідність до тих викликів, які диктує середовище функціонування закладу охорони здоров'я, і тих завдань, що постануть перед ним в майбутньому, обумовлює необхідність формування стратегії розвитку персоналу, яка була б орієнтована на вимоги до медичних працівників.

В цьому зв'язку, слушною є позиція науковців стосовно того, «що розвиток персоналу – це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації» [2, с. 325].

Відповідно, стратегічно орієнтований професійний розвиток персоналу закладу охорони здоров'я базується на формуванні сприятливих умов для

навчання, постійного вдосконалення професійних навичок, знань, вмінь, та компетентностей працівників, що дозволило б забезпечувати індивідуальну, групову, організаційну ефективність при реалізації поточних та потенційних завдань діяльності медичної установи.

Орієнтири стратегічного професійного розвитку персоналу медичного закладу виходять із чіткого бачення характеристик потенціалу працівників та майбутніх можливостей його реалізації в рамках загальної організаційної стратегічної моделі.

За результатами досліджень професійного розвитку персоналу науковцями виокремлено базові ознаки, які йому притаманні та які можуть бути взяті у якості вихідних умов для його забезпечення у закладах охорони здоров'я, а саме: «тісний взаємозв'язок процесів навчання і розвитку персоналу зі стратегією підприємства; чітке розуміння позитивного ефекту та користі від розвитку людських ресурсів для підприємства в цілому та кожного працівника окремо; навчання є складовою процесу розвитку персоналу, яке протікає безперервно та вписується в загальну політику управління та розвитку кадрів; відповідальність кожного співробітника за свій професійний розвиток; посилення орієнтації на навчання в групах та створення команд на всіх рівнях управління, що сприяє зміцненню професійних зв'язків; розвиток персоналу є найважливішим компонентом розвитку підприємства; взаємозв'язок процесів розвитку людських ресурсів з процесами управління знаннями на підприємстві; створення на підприємстві атмосфери, що заохочує і стимулює процеси навчання та розвитку, належна організація та результати яких, у свою чергу, повинні знайти своє практичне відображення в діяльності підприємства та стати потужним поштовхом для його розвитку» [6].

Основними завданнями стратегічного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я є:

- формування умов для реалізації працівниками індивідуальних стратегій особистісного розвитку та самонавчання в контексті реалізації цілей організаційної стратегії розвитку персоналу;



- вироблення стратегії організаційного навчання та створення можливостей для її реалізації на основі формування відповідного ресурсного забезпечення, яке б дозволяло опановувати прогресивні інноваційні медичні технології, здійснювати дослідницьку діяльність, нагромаджувати і поширювати організаційні знання;

- розвиток адаптивних здібностей, лідерських якостей та інноваційної активності працівників;

- вироблення ефективних механізмів залучення, нагромадження, використання і створення знань; управління знанням ресурсом закладу охорони здоров'я;

- «формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна базуватися на інформації про наявні можливості та оцінці майбутніх потреб, потім визначати можливості розвитку особливих вмінь та навичок персоналу для задоволення майбутніх потреб підприємства та розробки стратегії навчання працівників)» [11];

- удосконалення професійного рівня управлінських кадрів закладу охорони здоров'я, в контексті формування інституційної спроможності визначати й реалізувати проривні стратегічні організаційні цілі у відповідності до викликів зовнішнього середовища;

- формування високого рівня організаційної культури закладу охорони здоров'я, який би забезпечував розвиток етичної відповідальності, сприятливих міжособистісних відносин у трудовому колективі, прагнення до формування дієвих команд на основі обміну досвідом та знаннями, емоційної культури, сприятливого морально-психологічного клімату;

- розвиток прогресивних ціннісних установок медичного персоналу, пов'язаних із формуванням чіткого розуміння взаємозв'язку особистісних та організаційних стратегічних цілей, стратегічного бачення своєї ролі у забезпеченні організаційного поступу.

Стратегічний професійний розвиток персоналу закладу охорони здоров'я є складним процесом взаємообумовлених перетворень на індивідуальному,

груповому, організаційному рівнях, що мають чітку цільову спрямованість, адаптивне реагування на вимоги зовнішнього і внутрішнього середовища, визначаються організаційною політикою сприяння та стимулювання інтелектуального збагачення працівників та активною позицією останніх у виробленні й реалізації програми свого кар'єрного зростання.

Ефективність такого процесу досягається через формування закладом охорони здоров'я своєї індивідуальної організаційної моделі стратегічного управління, яка закладає базові підходи до:

- перегляду й узгодження цілей загальної організаційної стратегії й стратегії професійного розвитку персоналу;

- вироблення мотиваційного механізму розвитку інтелектуального капіталу через запровадження адаптивних методів стимулювання організаційного, колективного, індивідуального набуття нових знань ресурсів, опанування передового досвіду використання прогресивних медичних технологій;

- формування організаційної системи управління знаннями, яка б приводила процес безперервного професійного навчання працівників, обміну та поширення знань у відповідність до вимог побудови закладу охорони здоров'я, що самонавчається, який не тільки залучає і використовує прогресивні знання, а й долучається до їх створення.

Таким чином, стратегічний розвиток персоналу повинен орієнтуватися на всебічний розвиток та нарощування кадрового потенціалу працівників, відштовхуючись від існуючих умов, наявних можливостей та цілей підприємства, постійно вдосконалювати знання, вміння, досвід та компетентності персоналу, підтримувати систему мотивації до професійного розвитку та сприяти самостійному розвитку персоналу. Основою стратегічного розвитку має стати саме розвиток інтелектуального капіталу та стимулювання організаційного, колективного та індивідуального навчання, яке, спираючись на відповідну підтримку керівництва, дозволить створити модель самонавчального підприємства, в межах якого відбуватиметься систематичне управління знаннями.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 2.1 Діагностика діяльності закладу охорони здоров'я та вимог до професійного розвитку персоналу

Професійному розвитку персоналу притаманна чітка цілеорієнтація, що визначається спеціалізацією та специфікою діяльності кожного конкретного закладу охорони здоров'я.

Об'єктом нашого дослідження є професійний розвиток персоналу Клінічної лікарні «Феофанія» Державного управління справами, що є бюджетним неприбутковим закладом охорони здоров'я, який входить до складу підприємств, які забезпечують діяльність Президента України, РНБО України та інших, створених Президентом України консультативних, дорадчих та допоміжних органів і служб.

Основним завданням КЛ «Феофанія» ДУС є – надання всіх видів високоспеціалізованої медичної допомоги в стаціонарних та амбулаторних умовах у відповідності з вимогами міжнародних стандартів.

Клінічна лікарня «Феофанія» є закладом охорони здоров'я, що перебуває в управлінні Державного управління справами.

У відповідності до положення, затвердженого керівником Державного управління справами клінічна лікарня «Феофанія» забезпечує реалізацію таких завдань:

- надає багатопрофільну висококваліфіковану стаціонарну медичну допомогу особам, обслуговування яких забезпечує Орган управління майном;
- проводить госпіталізацію прикріплених хворих, що здійснюється за направленням Державної наукової установи „Науково-практичний центр профілактичної та клінічної медицини" Державного управління справами (у тому числі підстанції швидкої медичної допомоги), Державного закладу «Поліклініка №2" Державного управління справами, Управління охорони

здоров'я та медичного забезпечення Державного управління справами, а також у випадках, передбачених<sup>[1]</sup> чинним законодавством;

- забезпечує за дорученням Органу управління майном надання стаціонарної медичної допомоги під час обслуговування заходів, у яких беруть участь вищі посадові особи держави, офіційні делегації іноземних держав та посадові особи іноземних держав, які прибувають в Україну з офіційними візитами;

- вживає заходів для запобігання та зниження рівня захворюваності, продовження тривалості життя осіб, обслуговування яких забезпечує Орган управління майном;

- забезпечує проведення науково-практичних досліджень, вивчення, узагальнення і впровадження сучасних методів діагностики й лікування;

- залучає у разі необхідності провідних вітчизняних та іноземних фахівців для надання спеціалізованої медичної допомоги особам, які перебувають на лікуванні в Лікарні;

- проводить науково-практичні конференції для лікарів лікувально-профілактичних закладів Державного управління справами та медичних закладів України з метою підвищення якості надання медичної допомоги населенню;

- здійснює заходи з обміну та вивчення досвіду у провідних клініках світу з метою впровадження сучасних методів діагностики та лікування з рахунок відповідних бюджетних програм;

- здійснює іншу діяльність відповідно до завдань Лікарні та чинного законодавства України.

Лікарня «Феофанія» є сучасним клінічно-діагностичним медичним закладом, що надає повний комплекс медичних послуг, від діагностики до реабілітації, забезпечує високу якість медичної допомоги з використанням прогресивних медичних технологій та залученням висококваліфікованих медичних кадрів. Організаційна структура досліджуваного закладу охорони здоров'я включає 38 клініко-діагностичних структурних підрозділів, з них 21 центр, 14 відділень, консультативну поліклініку та 2 лабораторії (рис. 2.1).



В структурі досліджуваного закладу охорони здоров'я функціонують такі центри надання спеціалізованої медичної допомоги:

- Центр ендоскопічної та загальної хірургії;
- Центр урології та онкоурології;
- Центр загальної гінекології, гінекологічної ендокринології та репродуктивної медицини;
- Центр судинної хірургії;
- Центр загальної та ендоскопічної торакальної хірургії;
- Центр ортопедії, травматології та спортивної медицини;
- Центр загальної неврології та нейрореабілітації;
- Центр інтервенційної нейрорадіології;
- Центр загальної нейрохірургії та нейросудинної патології;
- Дерматологічний центр;
- Центр гастроентерології та гепатології;
- Центр мікрохірургії ока;
- Центр патології ЛОР органів;
- Центр гострої коронарної недостатності та аритмій;
- Центр хронічної ішемічної хвороби серця і кардіореабілітації;
- Центр інтервенційної кардіорадіології;
- Центр пульмонології, алергології та клінічної імунології.

У лікарні функціонує потужна діагностична база для забезпечення роботи таких діагностичних структурних підрозділів як: Всеукраїнський Центр Радіохірургії; Центр променевої діагностики та променевої терапії з відділеннями: відділення радіоізотопної діагностики; відділення рентгено-комп'ютерної, ядерно-магнітно-резонансної томографії та рентгенівської діагностики; Центр ультразвукової діагностики та інтервенційної сонографії з відділенням функціональної діагностики та ультразвукової діагностики серця та судин.

Структурними підрозділами досліджуваної лікарні також є: «відділення анестезіології та інтенсивної терапії; відділення функціональної неврології;

відділення хіміотерапії; відділення ревматології, нефрології та внутрішньої патології; відділення ендокринології, гематології та внутрішньої патології; відділення інтенсивної терапії (кардіологічне); діагностично-інфекційне відділення; відділення інтенсивної терапії, екстракорпор. методів детоксикації, лікування хворих з гострими отруєннями та амбул. діалізу; ендоскопічне відділення; клініко-діагностична лабораторія; лабораторія клінічної імунології» [28].

В лікарні функціонує діагностичний центр внутрішньої медицини, який спеціалізується на наданні послуг з термінового комплексного обстеження пацієнтів і лікування наступних нозологій: кардіологія, ревматологія, гастроентерологія, неврологія, пульмонологія, ортопедія, патологія ЛОР-органів, офтальмологія, урологія, гінекологія.

Ліжковий фонд лікарні складає 550 ліжок, з них: 364 ліжка терапевтичного профілю; 186 ліжок хірургічного профілю; 33 ліжка трьох відділень інтенсивної терапії та анестезіології.

Лікарня «Феофанія» є провідним закладом охорони здоров'я країни, який має більше п'ятдесятирічний досвід у медичній сфері, займає лідируючі позиції в національному й міжнародному медичному просторі, володіє потужною матеріально-технічною базою з сучасним технологічним й діагностичним обладнанням, використовує прогресивні методики та технології лікування рідкісних та складних станів, забезпечує надання всього спектру висококваліфікованої медичної допомоги більше 14 тисячам хворих щорічно.

У досліджуваному закладі охорони здоров'я розроблені й успішно використовуються унікальні технології й методики лікування у сфері нейрохірургії, ортопедії і травматології спортивної медицини, гінекології і репродуктивної медицини, застосовуються інноваційні прогресивні методи та способи імплантації штучних суглобів, лікування спортивних травм, здійснення нейроваскулярних операцій на судинах головного мозку, операцій на коронарних судинах, сучасні методики кардіодіагностики, зокрема радіоізотопне сканування серця — методика, яка дозволяє виявити приховані

патології серця, прогресивні методики проведення складних гінекологічних, пластичних операцій. В структурі клінічної лікарні «Феофанія» успішно працює Всеукраїнський центр радіохірургії на базі якого розробляються й використовуються прогресивні методи променевої терапії із застосуванням унікальної апаратури, виготовленої провідними іноземними компаніями.

З метою забезпечення постійного підвищення якості надання медичної допомоги, відповідності високим міжнародним стандартам надання медичних послуг у досліджуваному закладі охорони здоров'я проводиться послідовна політика якості, досягнення якої підтвержені одержанням у 2019 році сертифікату ISO 9001:2015. В орієнтації на задоволення потреб пацієнтів лікарні, якими є перші особи держави, пересічні українці, військовослужбовці ЗСУ, іноземні громадяни, колективом закладу охорони здоров'я здійснюється постійний пошук найоптимальніших сучасних технологій надання медичної допомоги, реалізуються програми обміну досвідом та налагодження партнерської взаємодії із клініками зарубіжних країн, для здійснення високоякісного консалтингового супроводу хворих залучаються висококваліфіковані фахівці лікарні на рівні завідуючих відділеннями та позаштатні консультанти науково-дослідних установ України, у складних клінічних випадках з метою уточнення діагнозу та схеми лікування організовуються он-лайн консультації з фахівцями зарубіжних клінік. Ефективну діяльність досліджуваної клінічної лікарні забезпечують 1587 працівників, з них 215 лікарів, з яких 66% з вищою кваліфікаційною категорією, 566 середніх медичних працівників, 62% з яких мають вищу кваліфікаційну категорію. Процеси розвитку клінічної лікарні «Феофанія» в динамічному медичному просторі, необхідність збереження і примноження багаторічного досвіду надання якісної медичної допомоги, забезпечення ефективного використання наявного ресурсного потенціалу є викликом для безперервного професійного розвитку персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я.



## 2.2 Аналіз освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я та організаційного забезпечення його розвитку

Основним чинником розвитку клінічної лікарні «Феофанія», утвердження її як потужного медичного кластера, національного центру надання високоспеціалізованої медичної допомоги, лідера сфери охорони здоров'я є її висококваліфікований персонал.

Саме медичний персонал досліджуваного закладу охорони здоров'я є його основним ресурсом, що формує інституційну площину ефективного використання і розвитку всього організаційного потенціалу, задає вектори динамічного поступу до вищих щаблів якісного надання медичної допомоги та вироблення інноваційних технологій здійснення медичної практики.

Середньооблікова чисельність працівників клінічної лікарні "Феофанія" 2023 р. складала 1621 осіб, що на 38 працівників менше, ніж у 2022 році (табл. 2.2). У 2023 році було звільнено 171 працівника, з яких 140 - за власним бажанням.

Таблиця 2.2

### Характеристика показників руху персоналу клінічної лікарні «Феофанія»

Показники	2021р.	2022р.	2023р. (на 01.09.2023р)	Відхилення (+,-) 2023р. від	
	кількість, осіб	кількість, осіб	кількість осіб	2021р .	2022р .
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1638	1659	1621	-17	-38
Звільнено працівників, осіб					
З них :	156	232	171	15	-61
- за власним бажанням	141	180	140	-1	-40
- скорочення штату	7	-	-	-7	0
- за порушення дисципліни	-	6	2	2	-4

1. Примітка: Наведено за даними клінічної лікарні «Феофанія».

Проведені дослідження показали, що у 2023 році коефіцієнт оновлення персоналу склав 10,5%, що на 3,1 % менше, ніж у 2022 році (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Характеристика та динаміка показників плинності персоналу клінічної лікарні «Феофанія» за 2020-2023 р.р.**

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від	
				2020р., 2021	2021р.,2022
1.Коефіцієнт оновлення персоналу, %	10,5	13,6	10,5	0	-3,1
2.Коефіцієнт вибуття персоналу, %	9,5	14,0	10,5	1,0	-3,5
3.Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,5	14,0	10,5	1,0	-3,5
4.Коефіцієнт абстентеїзму, %	0,12	0,12	0,12	-	-
5.Коефіцієнт внутрішньої мобільності, %	3,9	3,6	6,6	2,7	3,0

1. Примітка: Наведено за даними клінічної лікарні «Феофанія».

Слід зауважити, що коефіцієнт втрат робочого часу складає 0,12 %, що є низьким показником, але все ж таки свідчить про необхідність проведення подальшої роботи щодо його зведення до нульового показника.

У зв'язку з необхідністю реагування на виклики воєнного часу у 2023 році коефіцієнт внутрішньої мобільності склав 6,6%, що на 3% більше, ніж у 2022 році.

Проведені дослідження показали, що загальна забезпеченість кадрами досліджуваного закладу охорони здоров'я знаходиться на рівні 87,2 % (табл. 2.4). Забезпеченість медичної установи лікарями складає 87,1%, середнім медичним персоналом - 88,7%, молодший медперсоналом - 85,8%, спеціалістами (немедиками) - 92,9 %.

Недостатня забезпеченість досліджуваної лікарні кадрами зумовила недоукомплектованість посад за штатним розписом (табл. 2.5). Так, загальний

коефіцієнт укомплектованості лікарні кадрами у 2023 році склав 96,4%, лікарським персоналом - 97,2%, середнім медперсоналом - 96,3%

Таблиця 2.4

### Забезпеченість кадрами клінічної лікарні «Феофанія»

Категорії персоналу	2023 рік		Відхилення до потреби	
	Потреба (ставок)	Фактична чисельність	Відносне, %	Абсолютне
Лікарський персонал	320,5	279	87,1	-41,5
Середній медперсонал	593	526	88,7	-67
Молодший медперсонал	412,5	354	85,8	-58,5
Спеціалісти (немедики)	217,5	202	92,9	-15,5
Інший персонал	315,5	260	82,4	-55,5
Всього	1859	1621	87,2	-238

1. Примітка: Наведено за даними клінічної лікарні «Феофанія».

Таблиця 2.5

### Укомплектованість персоналом клінічної лікарні «Феофанія»

Категорія персоналу	Затверджено посад за штатним розписом	Фактично зайнято посад	Відхилення	
			+ /-	Коефіцієнт укомплектованості
Лікарський персонал	320,5	311,5	-9	97,2
Середній медперсонал	593	571	-22	96,3
Молодший медперсонал	412,5	396,5	-16	96,1
Спеціалісти (немедики)	217,5	213,5	-4	98,2
Інший персонал	315,5	299,5	-16	94,9
Кількість посад всього	1859	1792	-67	96,4

1. Примітка: Наведено за даними клінічної лікарні «Феофанія».

Надання високоякісної медичної допомоги за всіма напрямками роботи досліджуваного закладу охорони здоров'я забезпечують 279 лікарів, з яких

62,4% мають вищу атестаційну категорію, 6,3% - першу, 7,8% - другу атестаційну категорію.

У кваліфікаційній структурі середнього медичного персоналу фахівці з вищою атестаційною категорією займають 67,9%, з першою - 5,5%, другою - 5,7%, спеціалісти - 20,9% (табл.2.6).

Кваліфікаційна структура медичного персоналу свідчить про значний кадровий потенціал клінічної лікарні «Феофанія», який закладає сприятливе підґрунтя для розширення спектру надання високоспеціалізованої медичної допомоги різним категоріям хворих, і зокрема військовослужбовцям.

*Таблиця 2.6*

**Розподіл медичного персоналу клінічної лікарні «Феофанія» за кваліфікацією**

Атестаційна категорія	Лікарський персонал %	Середній медичний персонал %
Вища	62,4	67,9
Перша	6,3	5,5
Друга	7,8	5,7
Спеціалісти	23,5	20,9

1. Примітка: Наведено за даними клінічної лікарні «Феофанія».

Позитивною тенденцією в освітньо-кваліфікаційному розвитку персоналу клінічної лікарні «Феофанія» є зростання чисельності кандидатів та докторів медичних наук. Станом на 01.10.2023 року в досліджуваному закладі охорони здоров'я працює 50 кандидатів медичних наук, 3 кандидати біологічних наук, 1 кандидат фізико-математичних наук і 9 докторів медичних наук, що формує інституційну спроможність лікарні здійснювати розробку та використовувати інноваційні медичні технології, організувати й брати участь у реалізації науково-дослідних проєктів, налагоджувати співпрацю з науково-дослідними установами, зарубіжними партнерами в питаннях запровадження прогресивних методів надання медичної допомоги та медичного обслуговування.

Серед працівників клінічної лікарні «Феофанія»: 13 Заслужених лікарів України, 2 Заслужених лікарів Української РСР, 2 Заслужені працівники охорони здоров'я України, 1 Заслужений економіст України, 1 Заслужений працівник культури, 1 Заслужений раціоналізатор України.

Аналіз вікової структури лікарського персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я засвідчив, що вона може бути охарактеризована як оптимальна, оскільки в ній працівники до 30 років складають 15,4%, від 30 до 40 років - 24,4% від 41 до 50 - 27,6%, від 51 до 60 років - 16,8%, старше 60 років - 15,8% (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка якісного складу медичного персоналу клінічної лікарні «Феофанія»**

Показник	Чисельність персоналу, осіб	Відсоток до підсумку
<b>Лікарський персонал</b>		
Всього		100,0
<b>1. Структура персоналу за статтю</b>		
чоловіки	150	53,8
жінки	129	46,2
<b>2. Віковий склад</b>		
До 30 років	43	15,4
30-40 років	68	24,4
41- 50 років	77	27,6
51-60 років	47	16,8
Старше 60 років	44	15,8
<b>3. Розподіл за стажем роботи</b>		
До 5 років	108	38,7
5-10 років	39	14,0
11-20 років	96	34,4
21-30 років	16	5,7
Більше 30 років	20	7,2
<b>4. Освітній рівень</b>		
Вища	279	
Середня спеціальна	-	
Кандидати наук	54	19,4
Доктори наук	9	3,2

1. Примітка: Наведено за даними клінічної лікарні «Феофанія».

Проведені дослідження засвідчили, що дієвість трудового колективу лікарні базується на раціональному поєднанні професійного запалу молодих працівників, з стажем роботи до 5 років, частка яких складає 38, 7% від всієї чисельності лікарського персоналу; лікарів, які вже утвердились на своїх посадах, з стажем від 5 до 10 років - 14%; лікарів зі стажем від 11 до 20 років - 34,4%; досвіді фахівців зі стажем від 21 до 30 років - 5,7%; навиках і вміннях фахівців зі стажем більше 30 років - 7,2% лікарів (табл. 2.7).

Аналіз якісного складу середнього медичного персоналу клінічної лікарні показав, що із 526 медичних працівників 511(97,1%) мають середню спеціальну освіту, а 15 (2,9%) вищу (табл.2.8).

Таблиця 2.8

**Оцінка якісного складу середнього медичного персоналу клінічної лікарні «Феофанія»**

<b>Середній медичний персонал</b>		
Показник	Чисельність персоналу, осіб	Відсоток до підсумку
Всього	526	100,0
<b>1. Структура персоналу за статтю</b>		
чоловіки	58	11,0
жінки	468	89
<b>2. Віковий склад</b>		
До 30 років	99	18,8
30-40 років	85	16,2
41- 50 років	150	28,5
51-60 років	112	21,3
Старше 60 років	80	15,2
<b>3. Розподіл за стажем роботи</b>		
До 5 років	163	31,0
5-10 років	72	13,7
11-20 років	127	24,2
21-30 років	57	10,8
Більше 30 років	107	20,3
<b>4. Освітній рівень</b>		
Вища	15	2,9
Середня спеціальна	511	97,1

1. Примітка: Наведено за даними клінічної лікарні «Феофанія».

У віковій структурі середнього медичного персоналу найбільшу питому вагу займають працівники від 41 до 50 років (28,5%), 21,3% - 51- 60 років; 18,8% - до 30 років, 16,2% - 30-40 років, 15,2% - старше 60 років.

Значна частка середнього медичного персоналу зі стажем до 5 років (31,0%) і від 5 до 20 років (37,9%) свідчить про привабливість закладу охорони здоров'я для молодих фахівців.

Проведені дослідження свідчать про високий освітньо-кваліфікаційний рівень медичного персоналу та значний кадровий потенціал клінічної лікарні «Феофанія», який в умовах перманентного запровадження інноваційних медичних технологій потребує безперервного розвитку.

Функції щодо забезпечення лікарні кваліфікованими кадрами, ефективного використання знань та досвіду працівників, створення умов щодо їх професійного розвитку, контролю за безперервним професійним розвитком медперсоналу реалізуються головним лікарем.

Координацію заходів щодо підвищення кваліфікації та професійного розвитку медичних працівників здійснює заступник головного лікаря з організаційних питань у взаємодії з керівниками структурних підрозділів закладу охорони здоров'я.

Організаційно- методичний та консалтинговий супровід професійного розвитку персоналу лікарні здійснює відділ кадрів , який реалізує функції щодо: здійснення моніторингу навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації медичних кадрів; організовує роботу атестаційної комісії; вироблення пропозицій для формування кошторису затрат на навчання та підвищення кваліфікації працівників; укладання договорів на навчання та підвищення кваліфікації із закладами вищої освіти, іншими закладами охорони здоров'я.

У структурі клінічної лікарні «Феофанія» діє «Центр підвищення кваліфікації та професійного розвитку медичних працівників, який проводить безперервний навчальний процес для підвищення кваліфікації медичних спеціалістів за напрямком 1201 «Медицина», забезпечує організацію і

проведення циклів з удосконалення та спеціалізації молодшим спеціалістам з медичною освітою, лікарів та медичних працівників інших закладів охорони здоров'я» [1].

Таким чином, слід зазначити, що ефективна діяльність клінічної лікарні «Феофанія», багатопрофільного лікувально-профілактичного закладу, призначеного для надання високоспеціалізованої (поліклінічної та стаціонарної) медичної допомоги населенню України, забезпечується висококваліфікованим персоналом, який за своєю кваліфікаційною, освітньою, віковою структурою формує кадровий потенціал з великими можливостями для динамічного розвитку лікарні та утвердження її лідируючих позицій в національному й міжнародному медичному просторі.

### **2.3 Оцінка методів професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я**

Виклики, що постають перед клінічною лікарнею «Феофанія» - унікальним для системи охорони здоров'я України високотехнологічним закладом, у якому надається якісна та безпечна медична допомога населенню із соціально вагомими захворюваннями, в умовах динамічного зовнішнього середовища, швидкої появи прогресивних медичних технологій, зростання потреби у наданні спеціалізованої медичної допомоги хворим з складними станами в умовах воєнного часу, трансформації організаційної структури закладу охорони здоров'я, зумовили посилення уваги до питань професійного розвитку персоналу.

Управління професійним розвитком персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я зорієнтоване на вироблення й застосування дієвих механізмів забезпечення безперервного професійного навчання медичних працівників для підвищення їхньої спроможності опановувати й застосовувати прогресивні методи й технології надання медичної допомоги, реалізувати нові організаційні завдання в складі професійних команд, втілювати програми особистісного професійно-кваліфікаційного зростання.



Проведені дослідження показали, що підходи до професійного розвитку персоналу базуються на філософії функціонування досліджуваного закладу охорони здоров'я, яка полягає в орієнтації на пошук найкращого, найбільш прийняттого в якісному плані способу надання медичної допомоги. При цьому методи розвитку персоналу детермінуються як стратегічними цілями, організаційною політикою стимулювання працівників на досягнення кращих результатів діяльності, сильними сторонами внутрішнього середовища закладу охорони здоров'я, так і викликами зовнішнього середовища, що спонукають до пошуку способів запобігання ймовірним загрозам та використання наявних можливостей.

Заходи, що реалізують в досліджуваному закладі охорони здоров'я в напрямі забезпечення професійного розвитку персоналу, зорієнтовані на навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників. При реалізації таких заходів особливий акцент робиться на підтримці ініціативи працівників, формуванні організаційної системи залучення, поширення й використання знань, активізації медичних працівників до запровадження й використання різноманітних форм внутрішньоорганізаційного навчання та участі в різних формах навчання поза робочим місцем.

Так, в клінічній лікарні розробляється щорічний план діяльності один з розділів якого має назву «Професійна підготовка, добір і використання медичних кадрів» [1]. В рамках цього розділу плану, у 2022 році реалізувалися такі заходи щодо професійного розвитку медичного персоналу лікарні:

- забезпечення проходження перепідготовки та підвищення кваліфікації лікарів на базі Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика (НУОЗ), молодших спеціалістів з медичною освітою - на базі Київського медичного коледжу ім. П.І. Гаврося;
- відбір та направлення лікарів КЛ «Феофанія» для підвищення рівня кваліфікації для обміну та вивчення досвіду (стажування) у провідних клініках світу згідно з «Порядком використання коштів, передбачених у державному

бюджеті Державному управлінню справами для здійснення заходів з обміну та вивчення досвіду у провідних клініках світу», затвердженим Постановою КМУ України №406 від 13.04.2011;

- проведення засідань атестаційної комісії з атестації молодших спеціалістів з медичною освітою;
- добір, висування кадрів у резерв та нові посади;
- здійснення навчального процесу центру підвищення кваліфікації та професійного розвитку медичних працівників згідно з навчальним календарним планом на поточний рік;
- організація та проведення клінічних, патолого-анатомічних та загально-лікарняних конференцій, лекцій та практичних занять з медичними працівниками;
- проведення клінічного розгляду випадків лікувально-діагностичного процесу - складних для діагностики та розходжень з клінічним діагнозом спільно з лікарями ДЗ НПЦ ПКМ ДУС та ДЗ «Поліклініка №2» ДУС;
- проведення занять з молодшим медичним персоналом щодо правил догляду за пацієнтами.

Відповідальними виконавцями зазначених заходів є заступники головного лікаря, керівники структурних підрозділів, лікарський склад, директор центру підвищення кваліфікації та професійного розвитку медичних працівників, начальник відділу кадрів.

Важлива роль у професійному розвитку медичного персоналу лікарні належить Центру підвищення кваліфікації та професійного розвитку медичних працівників, який є структурним підрозділом закладу охорони здоров'я, діяльність якого спрямована на розвиток й удосконалення компетентностей медичного персоналу лікарні. **«Основними напрямками навчання молодших спеціалістів з медичною освітою є:** анестезіологія, реаніматологія та інтенсивна терапія; клінічна діагностика; організація охорони здоров'я; рентгенологія; терапія; фізіотерапія та лікувальний масаж; хірургія; хірургія (операційна); швидка та невідкладна допомога. Навчання лікарів здійснюється за програмами: «Сучасні аспекти проведення регіональної анестезії» (анестезіологи); «Актуальні питання гінекології в практиці лікаря стаціонару» (гінекологи); «Лабораторна діагностика в патологоанатомічному центрі» (патологоанатоми)» [24].

Навчання в Центрі проводиться висококваліфікованими фахівцями лікарні за навчальними програмами удосконалення та спеціалізації тривалістю 1-2 місяці. Так календарним планом курсів підвищення кваліфікації молодших спеціалістів з медичною освітою на 2023 рік у Центрі підвищення кваліфікації та професійного розвитку медичних працівників передбачене підвищення кваліфікації за такими циклами як: рентгенологія (рентген-лаборанти рентгенологічних відділень і кабінетів); хірургія (операційна) (операційні медичні сестри та старші операційні медичні сестри); клінічна діагностика (лаборанти та фельдшери-лаборанти); організація охорони здоров'я (старші медичні сестри лікувально-профілактичних закладів); хірургія (медичні сестри хірургічних відділень і кабінетів), тривалістю 144 години.

На базі Центру передбачено у 2023 році проведення підвищення кваліфікації спеціалістів (лікарів) в галузі знань 1201 Медицина за такими навчальними циклами як «Актуальні питання гінекології в практиці лікаря стаціонару» (60 слухачів), «Сучасні аспекти проведення регіональної анестезії» (42 слухачі) у формі аудиторних теоретичних і практичних занять. Практичні заняття проводяться у формі тренінгів докторами й кандидатами медичних наук,

що сприяє поглибленню знань, набуттю навиків та вмінь медичним персоналом щодо вирішення складних практичних завдань.

З метою удосконалення діяльності Центру в напрямі підвищення якості навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників з врахуванням необхідності «приведення стандартів медицини до міжнародних вимог, подальшого впровадження доказової медицини, мотивування медичних спеціалістів до постійного самовдосконалення передбачається залучення спеціалістів з інших закладів охорони здоров'я України, а також зарубіжних Університетських клінік» [24].

Формою набуття нових знань, навиків та вмінь медичним персоналом лікарні є обмін досвідом з колегами інших закладів охорони здоров'я України та зарубіжних клінік в процесі залучення їх в якості консультантів при складних клінічних випадках.

Професійний розвиток медичного персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я забезпечується з використанням можливостей, сформованих в процесі інтернаціоналізації його діяльності. Так, основними напрямками міжнародної діяльності клінічної лікарні, які сприяють розвитку її кадрового потенціалу є:

«взаємодія з міжнародними організаціями у сфері охорони здоров'я, із зарубіжними лікувальними закладами та інститутами. Участь у співпраці з міжнародними асоціаціями та об'єднаннями;

сприяння розвитку нових прогресивних форм науково-медичного співробітництва із зарубіжними університетськими клініками з метою спільного вирішення актуальних діагностично-лікувальних проблем;

ініціювання та супровід проектів за участі міжнародних партнерів (допомога у підготовці та проведенні спільних науково-практичних конференцій, симпозіумів, «круглих столів», тренінгів для медичних працівників лікарні);

підготовка пропозицій щодо запрошення іноземних медичних науковців та викладачів з інших країн для читання лекцій та проведення спільних досліджень, обмін науковою літературою;

співпраця з представництвами іноземних держав в Україні з питань спільної організації заходів, обміну матеріалами та інформаційної політики щодо надання медичних послуг в Україні та світі;

координація та допомога медичним працівникам у забезпеченні закордонних відряджень для проходження навчання, стажувань, участі в конференціях, семінарах з метою обміну досвідом з іноземними фахівцями;%

підготовка, укладання договорів та забезпечення їх реалізації з питань медичної співпраці в галузі медичного туризму;

обмін кращими практиками та алгоритмами роботи у сфері медичного туризму з провідними медичними закладами Європи та світу щодо залучення та прийому іноземних пацієнтів» [13].

Дослідження показали, що медичний персонал досліджуваного закладу охорони здоров'я має можливість підвищувати кваліфікацію в рамках участі в реалізації програм партнерської співпраці лікарні з лікувальними установами та медичними організаціями Європи та світу. Так, медичні працівники опановують прогресивні медичні технології, новітні лікувальні методики беручи участь в роботі міжнародних практичних медичних форумів.

Прогресивною формою набуття медичним персоналом нових знань та унікального практичного досвіду є започатковані у досліджуваній лікарні інноваційні заходи з проведення в прямому ефірі операцій пацієнтам з нетиповими клінічними випадками. Онлайн трансляція операцій дає змогу учасникам навчального курсу простежити ендovasкулярні периферичні втручання, взяти участь в обговоренні особливостей використовуваних методів, зробити аналіз проведених операційних втручань, поставити запитання, уточнити окремі моменти. Такий метод професійного розвитку персоналу є дуже перспективним, оскільки забезпечує поширення знань та формування

нового організаційного знання, паралельне набуття практичних навиків, формування організаційної культури використання знаннєвого ресурсу.

Проведені дослідження дають підстави для висновку, що в клінічній лікарні «Феофанія» проводиться системна робота щодо використання широкого спектру методів професійного розвитку персоналу. Так, у 2022 році медичні працівники клінічної лікарні:

взяли участь у 166 українських та закордонних науково-практичних конференціях;

проходили навчання за 12 тренінговими програмами;

підвищували кваліфікацію у формі проходження стажування на базі 10 спеціалізованих медичних установ України та зарубіжних країн;

брали участь у проведенні 16 спільних операцій з колегами з інших медичних установ та країн.

Також у 2022 році 8 медичних працівників пройшли стажування у провідних клініках зарубіжних країн, 19 - брали участь в роботі медичних асоціацій; 12 - брали участь у консиліумах, консультаціях хворих, у показових операціях тощо); 7 - відвідували інші лікувальні заклади із присутністю на хірургічних втручаннях, складних обстеженнях тощо; 53 - брали участь у клінічних конференціях відділення чи лікарні, участь у роботі лікувально-контрольних комісій, засіданнях медичної ради.

Серед інформальних форм професійного розвитку персоналу досліджуваної лікарні також слід виокремити періодичне оприлюднення медиками-науковцями результатів своїх наукових досліджень у національних та міжнародних спеціалізованих медичних виданнях.

«Лікарня має найбільшу серед медичних закладів України науково-медичну бібліотеку (понад 60 тисяч друкованих видань), у якій акумулюються друковані рукописи усіх наукових центрів. Читальним залом бібліотеки можуть користуватися усі медики, студенти, науковці та звичайні повнолітні громадяни

України та інших держав. Бібліотека обладнана комп'ютерними центрами, підключеними до всесвітньої мережі Інтернету. На території найсучаснішого конференц-залу, де постійно проходять національні та міжнародні наукові форуми, Всеукраїнського центру радіохірургії, а також адміністративного корпусу цілодобово забезпечується функціонування WI-FI-зони з виходом до мережі Інтернет» [24].

Таким чином слід зазначити, що професійний розвиток персоналу клінічної лікарні «Феофанія» забезпечується на основі використання різних методів професійного навчання як в закладі охорони здоров'я, так і поза ним, поєднання координуючо-стимулюючого впливу адміністрації та ініціативи медичних працівників, що закладає підґрунтя ефективного функціонування та динамічного розвитку лікарні.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 3.1 Запровадження стратегічних підходів до управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я

Вироблення адекватних механізмів реагування клінічної лікарні «Феофанія» на виклики сьогодення запроваджуючи ефективні механізми використання кадрового потенціалу актуалізує необхідність формування дієвих механізмів стратегічного управління професійним розвитком персоналу, які б закладали чіткі орієнтири для комплексної реалізації заходів щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників у відповідності до стратегічних цілей закладу охорони здоров'я.

Для досліджуваного закладу охорони здоров'я необхідність повнішого втілення стратегічних засад в управління розвитком персоналу обумовлюється потребою покращення укомплектованості персоналом (параграф 2.2), забезпечення ефективного використання матеріально-технічної бази лікарні, збільшення обсягів надання високоспеціалізованої медичної допомоги, подальшого розвитку прогресивних медичних проєктів, удосконалення організаційно- функціональної структури лікарні.

Слід зауважити, що інноваційна спрямованість діяльності клінічної лікарні, розширення співпраці із зарубіжними партнерами, активна участь у різноманітних інноваційно-інтеграційних процесах визначають потребу у виробленні нових підходів до забезпечення професійного розвитку персоналу, що мають мати стратегічну спрямованість й орієнтуватись на:

- формування у працівників навиків, умінь й прагнень постійно навчатися та створювати нові знання;
- розвиток особистісних та організаційних знань, інтелектуального потенціалу, здатності працівників набувати й ефективно застосовувати знання з врахуванням вимог, що постануть в майбутньому;



- індивідуальні потреби та можливості медичних працівників з одночасним врахуванням вимог міжнародних стандартів, що сприятиме включенню персоналу закладу охорони здоров'я у міжнародні програми обміну знаннями;
- розвиток компетентностей медичних працівників щодо використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій для розширення можливостей дистанційного навчання;
- широке застосування активних та інтерактивних форм навчання персоналу, запровадження ефективних форм обміну знаннями через формування ефективних команд, створення умов для налагодження міжособистісної та групової взаємодії;
- формування сприятливих умов для створення медичними працівниками нових знань, що закладуть підґрунтя розроблення нових прогресивних медичних технологій та ефективного функціонування закладу охорони здоров'я.

З метою надання комплексності й системності процесам професійного розвитку персоналу доцільним є їх здійснення в рамках розробленої функціональної стратегії, яка б виступала складовою загальної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я. Оскільки загальна стратегія розвитку клінічної лікарні «Феофанія» ще остаточно не сформована, важливим є вироблення механізмів стратегічно орієнтованого управління розвитком персоналу, які б забезпечили такий рівень його професійно-кваліфікаційного розвитку, який би дозволяв виступати кадровому потенціалу в якості стратегічного ресурсу, проривної сильної сторони, основної детермінанти при визначенні й реалізації стратегічних пріоритетів закладу охорони здоров'я.

Клінічна лікарня займає лідируючі позиції в національній системі охорони здоров'я, прагне зміцнити свої позиції в національному й наднаціональному медичному просторі, а відтак, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу має стати пріоритетним стратегічним завданням, ефективно вирішення якого має досягатися на основі якомога повнішого врахування всього

спектру характеристик медичного персоналу. При цьому важливим є врахування того, що кожен напрям діяльності лікарні забезпечують конкретні працівники, які мають не лише професійно-кваліфікаційні характеристики, але й емоційний інтелект, досвід, рівень культури, статево-вікові відмінності.

Стратегічні орієнтири професійного розвитку персоналу та механізми їх досягнення доцільно виробляти у комплексі з вирішенням таких завдань як:

- визначення поточної й майбутньої потреби у медичних працівниках;
- визначення можливостей та джерел залучення медичних кадрів;
- структурування та поділ праці;
- балансування потреби у медичних працівниках з наявністю ставок за штатним розписом;
- запровадження ефективних форм та методів організації праці;
- забезпечення робочих місць обладнанням та технічними засобами;
- створення сприятливих умов праці;
- формування раціональної організаційної структури закладу охорони здоров'я.

Вироблення ефективних механізмів стратегічного управління професійним розвитком персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я має базуватись на врахуванні стратегічних цілей його розвитку. При цьому слід забезпечити дотримання чіткої логіки здійснення базових управлінських процедур, які передбачають:

- чітке визначення й формулювання стратегічних цілей закладу охорони здоров'я;
- конкретизація й транслювання стратегічних цілей закладу охорони здоров'я в цілях структурних підрозділів;
- визначення на основі цілей структурних підрозділів конкретних завдань діяльності для медичних працівників на всіх рівнях;
- моделювання набору компетенцій, необхідних для виконання визначених завдань діяльності;

- здійснення оцінки реального рівня компетенцій медичних працівників;
- розроблення стратегії усунення розриву між компетенціями, що необхідні для реалізації завдань в контексті досягнення стратегічних цілей закладу охорони здоров'я та наявними компетенціями.

Стратегічне управління розвитком персоналу на основі компетентнісного зрізу набуває особливого конструктивного характеру оскільки органічно поєднує технології управління за цілями, механізми управлінням знанневими ресурсами, технології проєктного управлінням, управлінням організаційною культурою.

В умовах розширення напрямів діяльності клінічної лікарні в результаті: прийняття 29 травня 2014 року Верховною Радою України Постанови №-4897 про оперативне нагальне лікування у КЛ «Феофанія» за рахунок державного бюджету поранених та травмованих учасників подій на Майдані, Революції гідності, учасників антитерористичної операції на Сході України, лікування осіб звільнених з полону, надання медичної допомоги військовослужбовцям Сил оборони України; використання прогресивних медичних технологій за напрямками: трансплантація органів та анатомічних тканин; нейрохірургія; інтервенційна нейрорадіологія; променева діагностика та променева терапія у Всеукраїнському центрі радіохірургії; екстракорпоральна мембранна оксигенація (штучні легені); налагодження договірних відносин із Національною службою здоров'я України, доцільним є розроблення стратегії професійного розвитку персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я.

В основу реалізації стратегії професійного розвитку персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я доцільно покласти процесний підхід, відповідно до якого розвиток персоналу є управлінським процесом, який включає послідовні дії, починаючи із залучення необхідних ресурсів і завершуючи оцінкою одержаного результату. Модель такого управлінського наведена на рис. 3.1.

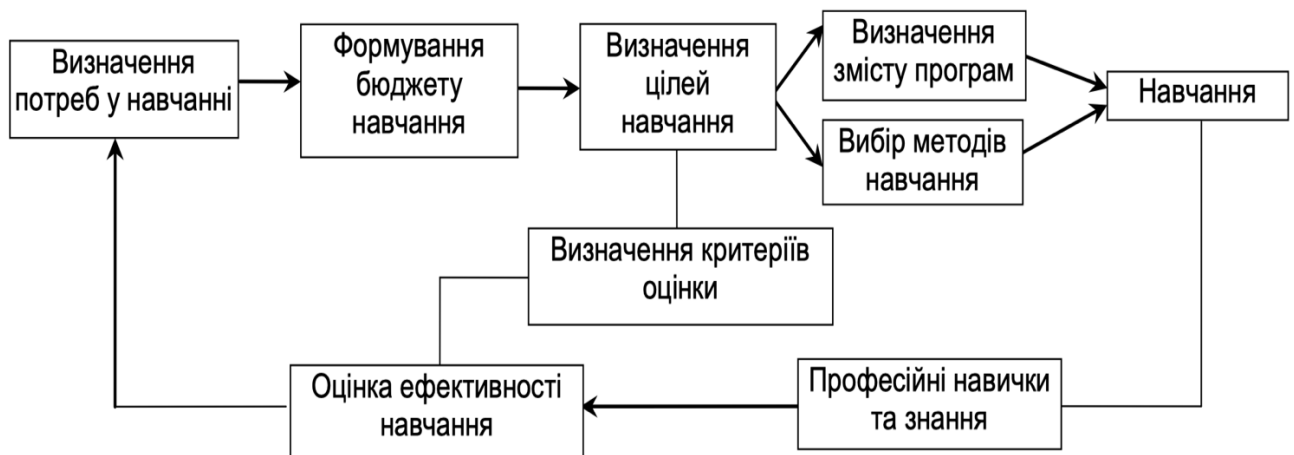


Рис. 3.1. Модель процесу професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я.

Слід зауважити, що елементами управлінського процесу професійного розвитку персоналу виступають управлінські інструменти визначення видів, форм, методів навчання. Водночас варто брати до уваги, що для здобуття різних видів знань та навиків, необхідних для формування компетенцій, що дозволяють ефективно реалізувати функції за посадою, використовуються різні види навчання, результативність та вартість яких також різна. Тому доцільним є забезпечення належного обґрунтування потреби в навчанні за певними конкретними програмами і формами конкретних медичних працівників, які мають володіти певними компетентностями, необхідними для ефективного виконання закріплених обов'язків та завдань.

Також заслуговує на увагу запровадження моніторингу ефективності різних методів розвитку персоналу, який би проводився як самими медичними працівниками, так і керівниками структурних підрозділів, і давав відповідь на питання: як працівники оцінюють цінність отриманих знань й набутих вмінь; які знання суттєво вплинули на ефективність виконання працівниками завдань; як навчання вплинуло на їхні особисті програми самовдосконалення.

З огляду на унікальність та високотехнологічність досліджуваного закладу охорони здоров'я, при виборі методів організаційного навчання його

персоналу важливим є їх орієнтація як на забезпечення розвитку компетенцій медичних працівників у відповідності до встановлених вимог та стандартів, як на формування знань і навиків, які б дозволяли адаптивно реагувати на запити зовнішнього середовища, так і на формування спроможності медичного персоналу пропонувати інноваційні прогресивні підходи до вирішення назрілих проблем, які б носили випереджаючий проривний характер, дозволяли моделювати ситуації, надаючи їм бажаних характеристик, а не тільки реагувати на них. Саме на оптимальному поєднанні цих трьох стратегічних підходів до навчання медичних працівників, в залежності від їхнього кваліфікаційного рівня та посадових обов'язків, доцільно формувати механізми розвитку персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Систему стратегічного управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я доцільно формувати на основі органічного поєднання таких основних складових:

прогнозування і стратегічне планування професійного розвитку персоналу;

організаційне забезпечення професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я;

механізми мотивації персоналу до безперервного професійного розвитку;  
механізми контролю за процесами професійного розвитку персоналу, досягненням критеріїв результативності навчання.

Кожна із складових системи стратегічного управління розвитком персоналу включає певний набір управлінських процедур та дій.

Так, в процесі планування важливо здійснити обґрунтоване визначення стратегічних цілей розвитку персоналу, напрямків та завдань професійного навчання персоналу.

Організаційне забезпечення професійного розвитку персоналу має сформувати організаційну структуру координації цього процесу, належні матеріально-технічні умови для розвитку персоналу, науково-методичний супровід реалізації завдань розвитку кадрового потенціалу.

Мотиваційні механізми мають забезпечити реалізацію системи стимулюючих впливів на медичних працівників з врахуванням їхніх потреб, інтересів, очікувань. Контрольні механізми повинні орієнтуватись на визначення рівня досягнення цілей розвитку персоналу та ідентифікацію чинників, які вплинули на цей процес із встановленням векторів впливу.

Стратегічне управління професійним розвитком персоналу має базуватись на реалізації комплексу цілей, принципів, функцій, завдань в рамках системи стратегічного управління розвитком закладу охорони здоров'я (рис.3.2).

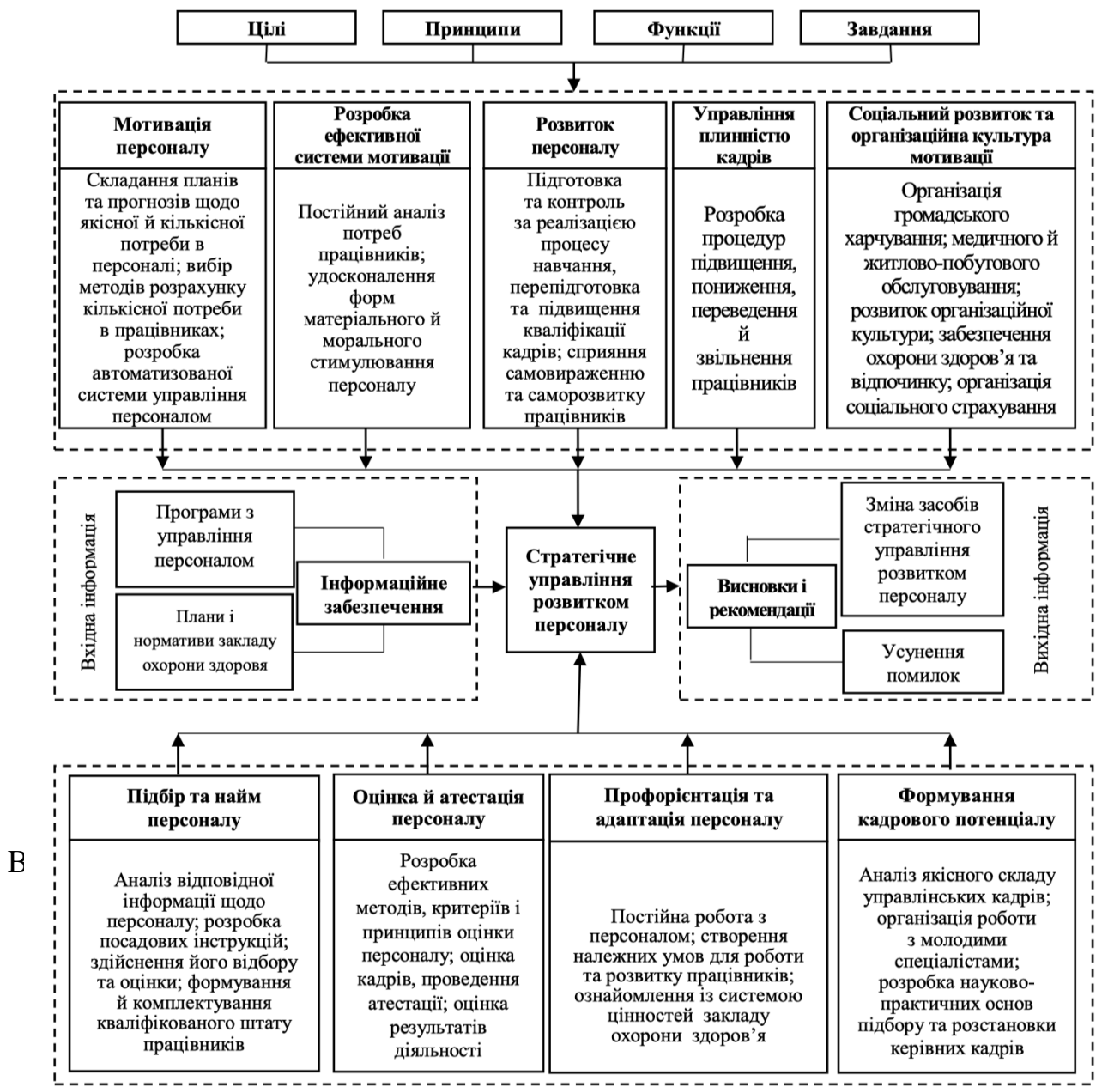


Рис. 3.2. Складові стратегічного управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я.

Реалізацію стратегічних цілей розвитку персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я слід забезпечувати через оптимальне узгодження і взаємодоповнення механізмів планування, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, розвитку ефективної мотивації, управління плинністю кадрів, розвитку організаційної культури, механізмів добору персоналу, оцінки й атестації персоналу, профорієнтації та адаптації персоналу, формування кадрового потенціалу.

### **3.2 Удосконалення механізмів стимулювання професійного розвитку персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я**

Професійний розвиток є складним процесом, який вимагає значних зусиль від медичного працівника і є неможливий без активності й зацікавленості з його боку. Професіоналізм лікаря в сучасних умовах, поряд з професійно-кваліфікаційними характеристиками, визначається обізнаністю, освіченістю, стратегічним мисленням, діловими якостями, моральними якостями, широкою ерудицією, високою культурою. Це є викликом безперервному професійному розвитку персоналу закладу охорони здоров'я адекватне реагування на який має забезпечуватись на основі поєднання зусиль й ініціативи медичних працівників та адміністрації закладу.

З огляду на це, для забезпечення ефективного функціонування досліджуваного закладу охорони здоров'я, важливим є вироблення й застосування механізмів стимулювання професійного розвитку персоналу, які б сприяли якомога повному розкриттю потенціалу медичних працівників та зростанню їхньої спроможності забезпечувати лідируючі позиції лікарні в національній системі охорони здоров'я та її утвердження в міжнародному медичному просторі.

Стимулювання професійного розвитку персоналу має здійснюватись через мотиваційні механізми, що включають способи й інструменти заохочення медичних працівників до професійного зростання й активного долучення до процесів розвитку закладу охорони здоров'я. При цьому важливим є узгодження

внутрішньої мотивації (мотивів медичних працівників) і зовнішньої мотивації (на рівні закладу охорони здоров'я) (рис.3.3).

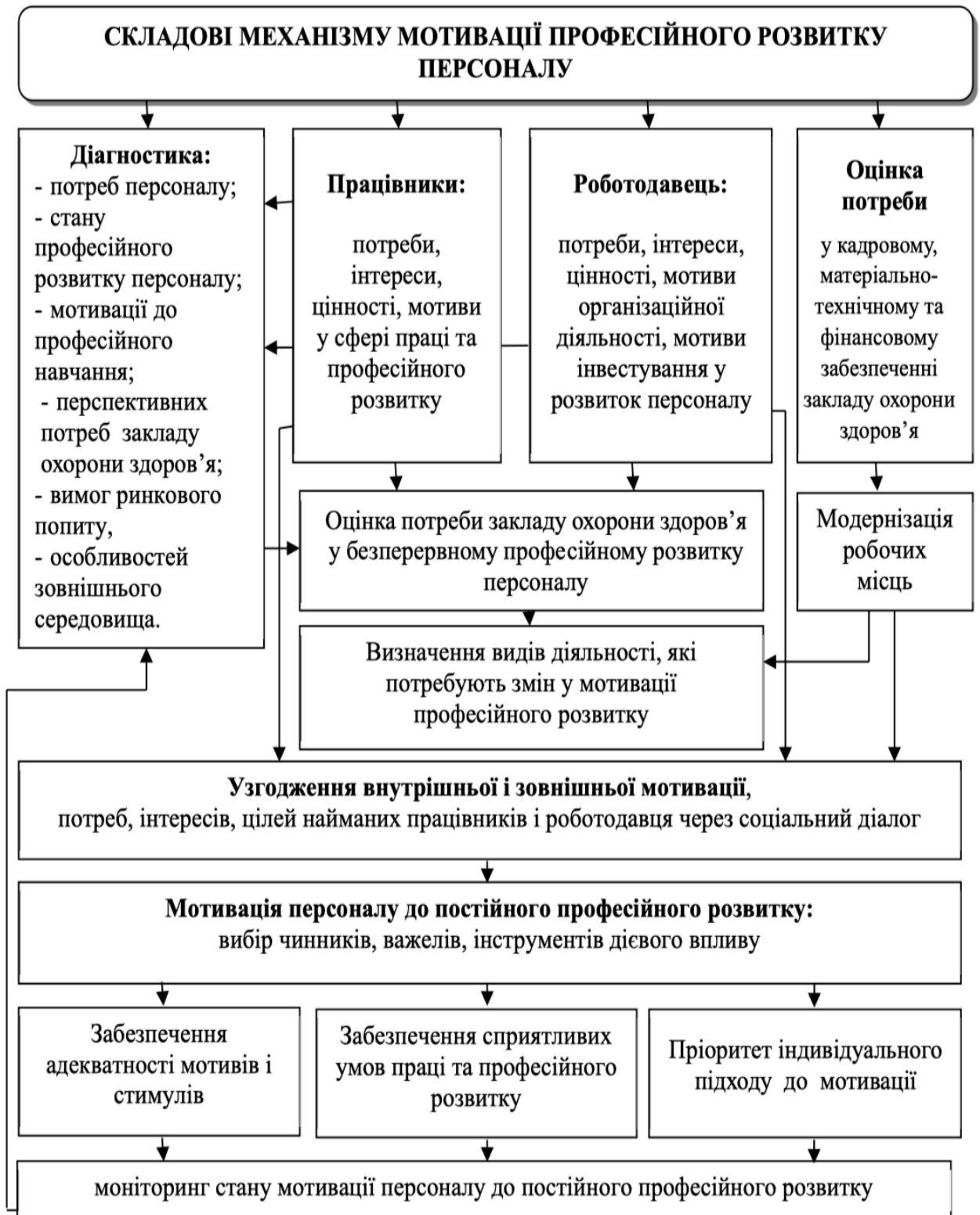


Рис.3.3 Складові мотивації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я.

Примітка: Наведено на основі [ 26].



Запровадження дієвих механізмів мотивації професійного розвитку має базуватись на діагностиці наявних і майбутніх потреб працівників та лікарні, узгодженні інтересів медичних працівників та закладу охорони здоров'я й орієнтуватись на формування організаційного середовища, сприятливого як для ефективної діяльності персоналу, так і для його професійного розвитку

Враховуючи наведені в науковій літературі [37] методологічні засади та практичний досвід розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я, вироблення дієвого механізму мотивації професійного розвитку персоналу досліджуваної лікарні має базуватися на:

- діагностиці потреб, запитів, інтересів, мотивів медичного персоналу, організаційні; дієвості різних методів впливу на трудову активність персоналу та його мотиви до професійного зростання;
- вивченні перспективних потреб закладу охорони здоров'я у кадрах та у професійному розвитку медичних працівників;
- визначенні видів та напрямів діяльності закладу охорони здоров'я, які потребують забезпечення висококваліфікованими кадрами, новими знаннєвими ресурсами; особливих умов для здійснення;
- застосуванні дієвих методів мотивації персоналу до прояву трудової активності та професійного розвитку;
- формуванні системи стимулів професійного розвитку, яка була б зорієнтована на інтереси медичних працівників та потреби лікарні;
- моніторингу ефективності мотивації професійного розвитку персоналу.

З метою забезпечення ефективного функціонування клінічної лікарні «Феофанія» як високотехнологічного багатопрофільного лікувально-профілактичного закладу з надання високоспеціалізованої медичної допомоги доцільним є формування системи мотивації професійного розвитку медичних працівників на основі принципу раціонального їх включення в дієві команди на підставі якомога повнішого врахування кваліфікаційних, особистісних та ділових якостей. В контексті цього доцільним є:

запровадження дієвого механізму ротації кадрів, переведення медичного персоналу на вакантні посади на основі системного підходу та підготовка фахівців в орієнтації на стратегічні цілі розвитку лікарні;

створення широкого комплексу умов для підвищення професійної компетентності медичного персоналу як в межах лікарні, так і поза нею;

чітке визначення й закріплення прав, обов'язків та соціальної відповідальності кожного конкретного медичного працівника щодо участі в процесах безперервного професійного розвитку;

формування дієвої організаційної системи поширення й обміну знань на основі розвитку співпраці досвідчених медичних працівників з молодими медичними працівниками;

створення можливостей для професійного зростання та кар'єрного просування медичних працівників на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх професійної діяльності і особистісних якостей;

розвиток організаційної культури і створення сприятливого морально-психологічного клімату для реалізації принципів командної роботи.

Враховуючи унікальність досліджуваного закладу охорони здоров'я, інноваційний характер його діяльності, необхідність збереження й подальшого розвитку ресурсного потенціалу лікарні доцільним є проведення системної мотиваційної політики щодо професійного розвитку персоналу, яка б забезпечувала чітку орієнтацію мотиваційних механізмів на досягнення стратегічних цілей розвитку кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я.

В цьому зв'язку важливим є забезпечення чіткого формулювання та закріплення основних положень щодо вироблення й реалізації механізмів стимулювання професійного розвитку персоналу в базових внутрішніх нормативних актах закладу охорони здоров'я – положенні про лікарню, колективному договорі, правилах внутрішнього розпорядку, основних положеннях щодо кадрової роботи закладу. Підходи щодо реалізації наданого закладу охорони здоров'я права самостійно визначати форми та системи преміювання за досягнення в професійному зростанні, за участь в реалізації

програм, проєктів, заходів з професійного розвитку слід чітко зафіксувати в колективному договорі. Це сприятиме формуванню зрозумілого і чіткого взаємозв'язку між стратегічними цілями закладу охорони здоров'я, завданнями професійного розвитку персоналу та механізмами мотивації професійного зростання працівників.

З огляду на багатоаспектність, багатоелементність та багатосуб'єктність процесів професійного розвитку механізми його мотивації доцільно орієнтувати на створення сприятливого організаційного середовища, яке б дозволяло кожному працівнику розвинути свою внутрішню мотивацію до професійного зростання і цим самим якомога повніше залучити його потенціал в процеси реалізації стратегічних цілей закладу охорони здоров'я. Це також сприятиме формуванню у кожного працівника чіткого розуміння засад поєднання особистісних й організаційних інтересів, його ролі у забезпеченні ефективного функціонування лікарні та тих можливостей, які перед ним відкриваються за умови його трудової активності та системної реалізації індивідуальної програми професійного зростання.

Формування сприятливого організаційного середовища професійного розвитку працівників клінічної лікарні «Феофанія» має носити комплексний характер й охоплювати такі напрями як:

- створення належних, безпечних умов праці з дотриманням всіх санітарно-гігієнічних норм, вимог до технічного стану приміщень, із оснащенням робочого місця сучасним обладнанням, матеріально-технічними засобами, комп'ютерною технікою, з доступом до інформаційних та знанневих ресурсів;

- формування сприятливого соціального середовища, морально-психологічного клімату, розвиток організаційної культури, що дозволило б налагодити ефективну міжособистісну взаємодію між працівниками, вибудувати конструктивні відносини у горизонтальній і вертикальній площині оминаючи статусні та адміністративні бар'єри, реалізувати засади розвитку організаційного соціального капіталу, залучати працівників до вироблення

внутрішньої організаційної політики, прийняття важливих для розвитку закладу охорони здоров'я рішень, і створення на цій основі підґрунтя для морального та матеріального задоволення медичних працівників, а також споживачів медичних послуг;

- налагодження дієвого зворотнього зв'язку, який би дозволяв оперативно виявляти як проблемні моменти в діяльності працівників, підрозділів закладу охорони здоров'я загалом, так і появу нових можливостей та використовувати ефективні організаційні форми реагування на них;

- створення можливостей для набуття медичними працівниками різноманітних вмінь та навичок в процесі здійснення ними функціональних посадових повноважень через підвищення змістовності практичної роботи, залучення працівників до розгляду й вирішення нестандартних ситуацій у медичній практиці, участі в інноваційних формах підвищення кваліфікації з тренінговою складовою на конкретних прикладах складних клінічних станів, що сприяє розвитку професійної зацікавленості, задоволеності, прагнення до професійного зростання, формування програми особистісного кар'єрного утвердження;

- формування в медичних працівників соціальної значимості, важливості і корисності їхньої професійної діяльності, особливої місії в соціально-професійній підструктурі суспільства;

- створення передумов для морального задоволення медичними працівниками своєю працею, коли вони мають можливість сповна реалізувати свій потенціал займаючись улюбленою справою, застосовуючи інноваційні підходи до вирішення нетипових завдань при наданні спеціалізованої медичної допомоги хворим з складними клінічними станами;

- посилення відповідальності й задоволеності медичних працівників від доручення їм виконання конкретних завдань в повному обсязі, залучення до реалізації спільних проєктів з партнерами з інших закладів охорони здоров'я та науково-дослідних установ.

- забезпечення соціального пакета для медичних працівників.

До реалізації зазначених напрямів формування сприятливого середовища професійного розвитку персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я повинні активно долучатися адміністративні працівники всіх рівнів.