

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**КОВАЛЬОВ Віктор Вікторович**

**Мотивація професійного розвитку персоналу в закладі  
охорони здоров'я. / Motivation for professional development  
of personnel in a health care institution**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
МЗОЗм - 22  
В.В. Ковальов

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ З ПОЗИЦІЙ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність професійного розвитку персоналу в медзакладі.....	6
1.2. Мотивація професійного розвитку: поняття, регулятори, інструменти...	13
Висновки до розділу 1 .....	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В МЕДЗАКЛАДІ.....</b>	<b>21</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради .....	21
2.2. Характеристика персоналу КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради.....	27
2.3. Оцінка форм професійного розвитку працівників досліджуваного медзакладу.....	33
Висновки до розділу 2 .....	38
<b>РОЗДІЛ 3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В МЕДЗАКЛАДІ .....</b>	<b>40</b>
3.1. Механізм мотивації професійного розвитку персоналу в медзакладі.....	40
3.2. Використання кейс-методу для професійного розвитку медичного персоналу .....	46
Висновки до розділу 3 .....	53
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>54</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>56</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** З огляду на постійні зміни в медичних технологіях, стандартах лікування та вимогах пацієнтів, удосконалення навичок та знань персоналу стає необхідністю. Мотивація професійного розвитку персоналу в сфері охорони здоров'я є ключовою для забезпечення якісної та ефективної меддопомоги.

Медичні стандарти та протоколи лікування постійно змінюються. Професійний розвиток дозволяє персоналу ознайомлюватися з новітніми методиками та забезпечує високу якість меддопомоги. У медицині часті зміни відбуваються в сфері технологій та методів діагностики та лікування. Професійний розвиток допомагає медперсоналу адаптуватися до нових технологій та використовувати їх в повсякденній роботі.

Надання можливостей для навчання та розвитку сприяє внутрішньому задоволенню праці та підвищує загальний рівень мотивації персоналу. Медперсонал, який має можливість навчатися та розвиватися, відчуває підтримку власного кар'єрного росту, що може призвести до підвищення продуктивності та відданості роботі.

У багатьох країнах існують нормативи та вимоги до кваліфікації медперсоналу. Медустанови повинні бути відповідними цим вимогам і регулярно оновлювати знання та навички свого персоналу, щоб уникнути проблем з правовою відповідальністю. Мотивація професійного розвитку є важливою для збереження ліцензій та відповідності нормативам.

Для багатьох медпрацівників можливість навчатися і розвиватися у своїй професії є важливим фактором задоволення від роботи. Забезпечення можливостей для професійного зростання підвищує мораль співробітників і зменшує текучість кадрів. Навчання та розвиток допомагають медперсоналу розвивати навички стресостійкості, що особливо важливо в умовах високого тиску та інтенсивності роботи в охороні здоров'я.

Медперсонал завжди в ціні, і на ринку праці існує значна конкуренція за

висококваліфікованими фахівцями. Заохочуючи і підтримуючи професійний розвиток свого персоналу, медзаклади зможуть привернути та утримувати талановитих спеціалістів.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Серед дослідників значну увагу професійному розвитку медперсоналу приділяють Т. Авраменко, В. Бандурян, О. Босак, Ю. Вороненко, Ю. Вороненко, Т. Галайда, М. Гиря, А. Зленко А. М., Ю. Іванова, В. Киричок, Ж. Крисько, Т. Кудрявцева, К. Магрламова, В. Марченко, О. Мінцер, О. Мінцер, Д. Мірошніченко, О. Романовська, І. Савицька, А. Сердюк, О. Хвисяк.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розроблення і обґрунтування практичних рекомендацій щодо мотивації професійного розвитку персоналу в медзакладі.

Відповідно до мети поставлені такі **завдання**:

- окреслити сутність професійного розвитку персоналу в медзакладі;
- дослідити поняття, регулятори, інструменти мотивації професійного розвитку;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваному медзакладу;
- охарактеризувати персонал КНП «Терноп. обл. дитяча клінічна лікарня» ТОР;
- оцінити форми професіоналізації медичних працівників досліджуваного медпідприємства;
- визначити механізм мотивації професійного розвитку персоналу в медзакладі;
- розробити пропозиції щодо використання кейс-методу для професійного розвитку медперсоналу.

**Об'єктом дослідження** є механізм мотивації професійного розвитку персоналу в медзакладі.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти професійного розвитку персоналу в медзакладі з позицій мотиваційного

менеджменту.

У кваліфікаційній роботі використані такі **методи дослідження**: аналізу і синтезу; порівняльного аналізу; групування; ланцюгових підстановок; графічного зображення. Використано системний підхід.

**Практичне значення** – наведені рекомендації можуть бути використані менеджментом КНП «Терноп. обл. дитяча клінічна лікарня» ТОР у процесі професіоналізації медичних працівників.

**Апробація.** Опубліковано тези доповідей [33; 34].

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ З ПОЗИЦІЙ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 1.1. Сутність професійного розвитку персоналу в медзакладі

Проблема професійного розвитку фахівців в Україні стає все більш актуальною останніми роками, оскільки світові вимоги до якості навчання працівників зростають в умовах швидкої інформатизації суспільства, глобальних інновацій та збагачення робочого процесу інноваційним змістом. Недостатня наявність необхідних професійних компетенцій порівняно з представниками відомих фірм та корпорацій розвинених країн перешкоджає підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та української держави в цілому. Накопичені проблеми у сфері організації та якості професійного розвитку, викликані викривленнями у трудовому вихованні, освіті, оцінці та оплаті праці, а також нерівновагами у взаємодії ринків праці та освітніх послуг, відсутність ефективної співпраці між соціальними партнерами (влада, освітні заклади, підприємства) у справах розвитку працівників призводять до низької мобільності та недостатньої соціалізації працівників, неспроможності самомотивації для постійного професійного зростання, взяття відповідальності за власну конкурентоспроможність та стан розвитку підприємства, регіону та країни.

Аналіз наукових джерел зосереджує увагу на тому, що професійний розвиток закономірно пов'язано із працездатністю людини, прагненням дорослого до ефективної праці, необхідністю постійно вдосконалювати набуті навички шляхом здобуття нових знань. Це створює основу для розгляду сутності професійного становлення за допомогою методів акмеології (вчення про закономірності та механізми розвитку людини на етапі дорослішання). Головне завдання – створити комплекс дослідницьких інструментів, що

дозволяють визначити рівень професіоналізму, досягнутий соціальним суб'єктом (людиною, суспільством), його подальший розвиток та ефективно використання. Такий набір інструментів інтегрує моделі, алгоритми та технології професійної діяльності з діяльністю людини в рамках обраної професії.

Аналіз наукової літератури засвідчив, що немає окремо категоріального апарату «професійний розвиток». Автори часто ототожнюють дефініції «професійний розвиток» й «професійна підготовка».

Зауважимо, що при тлумаченні професійної підготовки вкладається різний зміст. Так, наприклад, автори Сластенін В. А., Подимова Л. С. розуміють професійну підготовку як процес «формування знань, умінь, навичок, фахових якостей особистості, необхідних для виконання професійної діяльності» [71]. Як бачимо, застосовується процесуальна основа щоб визначити поняття й визнати результат цього як процес.

Інші ж науковці Гущина Ю. І., Нестеренко Т. В., Рекеда В. В. пропонують розглядати професійну підготовку з точки зору «формування у суб'єкта готовності до майбутньої професійної діяльності» [19].

Колектив авторів монографії визначає професійну підготовку «не тільки сформованість знань, умінь, навичок, фахових якостей особистості, необхідних для виконання професійної діяльності, але й їхню психологічну готовність до праці, стійку орієнтованість на виконання професійних обов'язків» [72].

Крім того, існує точка зору, що професійною підготовкою є «спільний процес надання професійних знань як у закладах вищої освіти, професійно-технічних навчальних закладах, так і на підприємствах в межах створених там центрів професійного навчання» [45].

Зазначимо, що Н. Кузьміна розуміє професійну підготовку як «професійне навчання, концентруючи увагу на системних компонентах професійності – на цілях, завданнях, змісті, формах, методах професійного навчання» [44].

Проте більшість науковців розуміють під розвитком і окремої особистості, і сукупності людей «процеси якісних змін у психіці, поведінці, знаннях, навичках, поглядах, намірах, прагненнях та діях, які відображаються на діяльності, її результатах і зокрема – на якостях людини, особистих характеристиках, знаннях, вміннях, здібностях до праці (різної за складністю)» [68].

Проведений аналіз літературних джерел засвідчив, що дотепер науковцями не знайдено єдиного тлумачення дефініції «професійний розвиток персоналу» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Систематизація підходів до визначення дефініції  
«професійний розвиток персоналу»**

Визначення	Автор
Набуття працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які суб'єкт праці використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності	А. Зленко, Д. Мірошніченко [27]
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	І. Мосійчук [54]
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	О. Грішнова [18]
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	С. Лучик, М. Лучик [46]
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	В. Савченко [70]
Постійне професійне самовдосконалення, саморозвиток на основі оновлення професійних знань, вмінь, навичок, набуття нових компетентностей	О. Чернушкіна [75]

Примітка. Узагальнено.



Як бачимо, у визначеннях переважно висвітлюється традиційне уявлення про процес професійного навчання та підвищення кваліфікації, яке зазвичай організоване на підприємстві чи в організації. У той же час, багатьма авторами часто ігнорується аспект особистісного професійного саморозвитку працівників, який неможливо виключити в умовах інформатизації розвитку суспільства.

На нашу думку, найбільш широко сутність дефініції «професійний розвиток персоналу» варто визначати використовуючи дуальний підхід:

- 1) «на рівні організації – як комплекс заходів, що забезпечує безперервне оновлення професійних знань та навичок персоналу, його адаптацію до зростаючих професійних вимог, зацікавленість у професійному зростанні в інтересах активізації інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- 2) на рівні працівників – як процес неперервного розвитку професійних компетентностей на основі поєднання саморозвитку з професійним навчанням на підприємстві, підвищенням самомотивації до реалізації інноваційних цілей підприємства» [68].

Зазначимо, що в Україні питання професійного розвитку працівників регламентується Законом України «Про професійний розвиток працівників» [67] від 12 січня 2012 року №4312-VI. При цьому, визначаючи засади функціонування систем професійного розвитку працівників, а саме – правові, організаційні, фінансові, закон не містить визначення дефініції «професійний розвиток». Але наведено визначення деяких понять, котрі відносяться до професійного розвитку: «атестація працівників; неформальне професійне навчання працівників; підтвердження кваліфікації працівників; працівник; професійне навчання працівників; роботодавець; формальне професійне навчання працівників» [67].

Відповідно із вищезгаданим Законом принципами державної політики у галузі професійного розвитку персоналу є (рис. 1.1):

- доступність професійного розвитку «працівникам»;

- вільний вибір роботодавцем форм і методів забезпечення професійного розвитку працівників з урахуванням специфіки їх роботи;
- додержання інтересів роботодавця та працівника;
- безперервність процесу професійного розвитку працівників» [67].

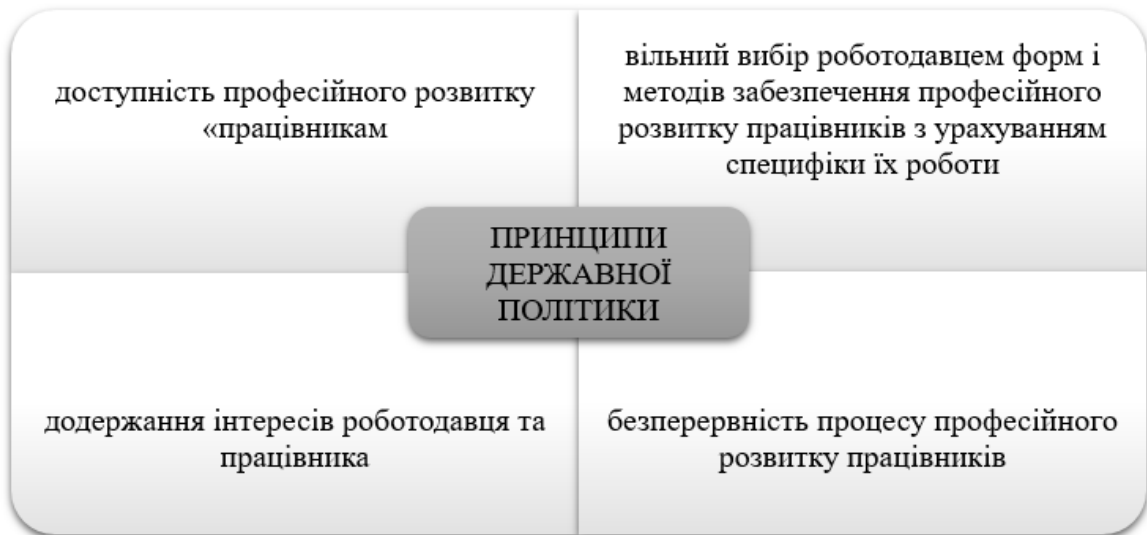


Рис. 1.1. Принципи державної політики у галузі професійного розвитку персоналу

Примітка. Побудовано автором.

При цьому безпосереднє управління в області професійного розвитку працівників покладено на роботодавців. Вони здійснюють це через організацію професійного навчання працівників й їх атестації.

Зазначимо, що у законодавстві виокремлюють формальне професійне навчання й неформальне (рис. 1.2).

Формальне професійне навчання передбачає навчання працівників в навчальних закладах з видачею документа про освіту встановленого зразка. Це може включати курси, тренінги або інші форми офіційного навчання, які відповідають державним стандартам освіти.

Насупроти цього, неформальне професійне навчання здійснюється зазвичай на робочому місці, не обов'язково в навчальних закладах, і може бути фінансоване роботодавцем. Проте, відсутність чітких законодавчих вимог може означати відсутність офіційного документа про освіту.

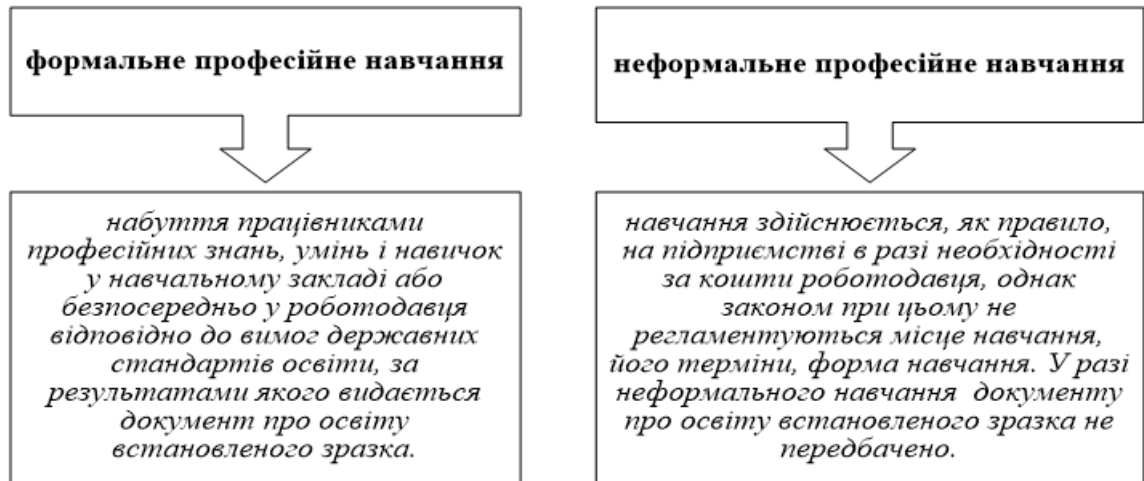


Рис. 1.2. Види професійного навчання працівників

Примітка. Побудовано автором.

Професійний розвиток персоналу в медзакладі є надзвичайно важливою складовою кар'єри медичного працівника. Здоров'я і життя пацієнтів залежать від компетентності та навичок медичного персоналу.

Основною ступенем для багатьох медичних спеціалістів є медична школа або університет. Проте професійний розвиток не закінчується після отримання диплома. Лікарі та інші медпрацівники повинні постійно поглиблювати свої знання шляхом участі у навчальних семінарах, конференціях, курсах перепідготовки та отримання спеціалізованих сертифікатів.

Практичний досвід є невід'ємною частиною професійного розвитку. Лікарі, медсестри повинні набирати практичний досвід, працюючи з пацієнтами, ставлячи діагнози. З часом вони можуть розвивати спеціалізовані навички та володіти різними медичними техніками.

В охороні здоров'я важливо бути в курсі останніх досліджень та інновацій в медицині. Медпрацівники можуть вести власні дослідження, публікувати статті та долучатися до колективних дослідницьких проектів.

На рис. 1.3 подані виокремлені причини професійного розвитку в охороні здоров'я.

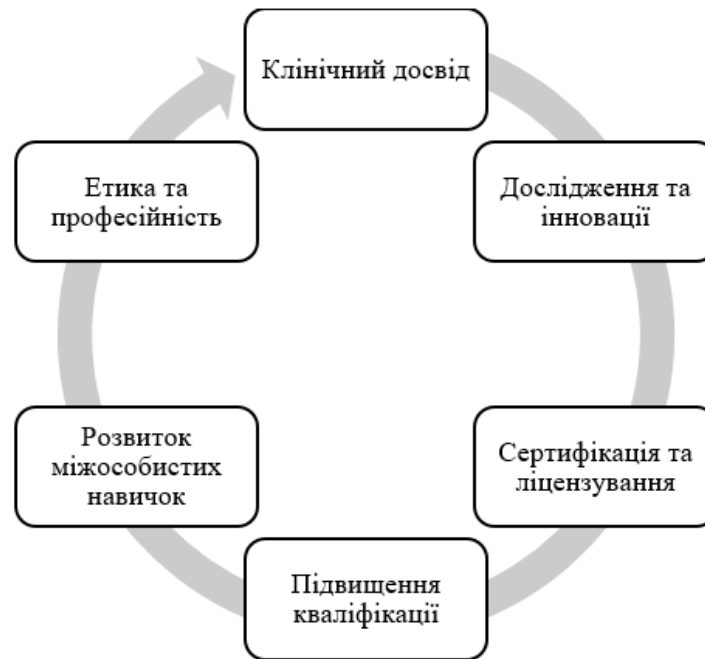


Рис. 1.3. Причини професійного розвитку в охороні здоров'я

Примітка. Побудовано автором.

Багато медичних спеціальностей вимагають сертифікації або ліцензування, щоб продовжувати практику. Це означає, що медпрацівники повинні проходити спеціальні іспити або оцінки щорічно, щоб підтримувати свій статус професіонала.

Зміни в медицині швидко відбуваються, і медпрацівники повинні постійно оновлювати свої знання та навички, наприклад, участь у лікарських конференціях, вебінарах, онлайн-курсах та інших формах навчання.

Поміж іншими навичками, медпрацівники повинні навчатися ефективно спілкуватися з пацієнтами, родичами та колегами, а також розвивати навички лідерства та управління.

Медпрацівники мають дотримуватися високих стандартів етики та професійності у виконанні своїх обов'язків.

Важливо наголосити, що професійний розвиток в охороні здоров'я є постійним та невід'ємним процесом, оскільки медицина постійно змінюється та розвивається. Медпрацівники повинні бути готові до навчання протягом усієї своєї кар'єри, щоб забезпечити найкращий догляд за пацієнтами та вдосконалити свої навички.

## **1.2. Мотивація професійного розвитку: поняття, регулятори, інструменти**

Уже з давніх часів учених цікавило, що вмотивовує людей не лише працювати, а й навчатися, досягати високих вершин у професійному зростанні, як на рівні окремих осіб, так і в колективі.

Результати аналізу наукових джерел дозволяє стверджувати, що вчені висловлюють різноманітні та неоднозначні думки щодо мотивації людини у сфері праці та професійного розвитку в залежності від предмету та завдань дослідження.

Більшість дослідників, однак, в своїх концепціях підтримують ідею, що накопичення нових знань, вмінь і досвіду сприяє прогресу людської цивілізації, сприяє змінам у засобах праці, устаткуванні трудових процесів та умовах праці. Ці зміни, в свою чергу, викликають зміни вимог до працівників, їхніх вмінь, знань та компетентності, що впливає на індивідуальний та суспільний професійний розвиток.

Ці процеси відбуваються з різною швидкістю, залежно від умов життя, економічного стану, моделі розвитку, технологічного прогресу, культури та активізації внутрішніх рушійних сил, таких як потреби, бажання, інтереси, прагнення та мотивація, а також впливів зовнішніх факторів на індивідуальну і масову свідомість та трудову поведінку.

Основним аспектом нової моделі постіндустріального розвитку є високий рівень інтелектуалізації, професійної компетентності персоналу підприємств і організацій, творчий підхід працівників до вирішення завдань, комунікабельність та мотивація до підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня та мобільності. Усі ці зміни знаходять відображення в еволюції наукової думки, пошуках нових інструментів та регуляторів впливу на трудову поведінку людини, зокрема на мотивацію персоналу до професійного розвитку.

Дослідження літературних джерел підтвердив, що науковці мотивацію

професійного розвитку висвітлюють по-різному (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Наукові уявлення про мотивацію професійного розвитку персоналу**

Узагальнення наукового підходу	Автори
Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистісних цілей чи мети організації.	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн
Мотивація – це поняття, що використовують для опису сил (зовнішніх та внутрішніх), які діють на індивіда і спонукають його до дії певним чином.	Дж. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Доннелли
Процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішніх і зовнішніх факторів.	Р. Мауерс
Процес свідомого вибору людиною тієї чи іншої поведінки, обумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) фактів.	А. Кибанов
а) процес задоволення працівниками своїх потреб та очікувань у виконуваних ними роботах, здійснюваних в результаті реалізації їх цілей, узгоджених з метою і задачами організації; б) комплекс заходів, застосованих з боку суб'єкта управління задля підвищення ефективності праці працівників.	С. Шапиро
Процес спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей та мети організації.	В. Шкатулла
Функція спонукання індивідуума до діяльності задля досягнення мети організації	Р. Фатхутдинов
а) зовнішні та внутрішні спонукання економічного суб'єкта задля активізації ефективного виконання в організації поставлених завдань; б) психологічні сили людини, спрямовані на підвищення рівня зусиль і наполегливості у разі несприятливих обставин; в) спонукання людини до здійснення трудової діяльності.	А. Пономаренко
Мотивація – це динамічний процес формування мотиву.	Є. Ільїн
Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.	А. Колот

Примітка. Наведено за [68].

Як бачимо, погляди учених на сутність мотивації професійного розвитку, її напрями, можливості забезпечення, багатоаспектні й неоднозначні.

Зазначимо, що найбільш повно характеризує мотивацію професійного розвитку персоналу таке визначення «сукупність внутрішніх і зовнішніх

рушійних сил (мотиваторів), які впливають на працівника, формуючи зацікавленість у постійному професійному самовдосконаленні на основі набуття затребуваних професійних компетентностей» [68]. Представлене визначення, насамперед, акцентує увагу на інтегрованій ролі мотиваторів – внутрішніх чинників й зовнішніх. Крім того, необхідність формування й підтримки зацікавленості у постійному розвитку свідчить про корисність трудового виховання й розробку дієвої системи зовнішньої мотивації – стимулювання персоналу, котрий прагне розвивати професійні компетентності.

Зазначимо, що зовнішня мотивація відноситься до тих сил, які підштовхують людину до здійснення професійних виборів, освоєння нових знань, професійного зростання, самовдосконалення, а також до прагнення до професійної самореалізації та будівництва кар'єри.

Внутрішня мотивація розвитку працівника виникає внаслідок бажання задовольняти свої потреби через професійну діяльність, накопичення та оновлення знань, здобуття досвіду і розвиток професійних компетентностей.

Формування мотивів поведінки персоналу ґрунтується на їхніх потребах, інтересах і цінностях, і вивчення цих аспектів є ключовим для побудови ефективної системи мотивації.

Мотивація професійного розвитку персоналу визначається комплексом теоретичних та практичних аспектів, що стосуються стимулювання працівників для досягнення вищих рівнів кваліфікації та продуктивності. Здійснення ефективної мотивації вимагає врахування різноманітних факторів, серед яких важливими є індивідуальні особливості працівників, внутрішні та зовнішні стимули, а також взаємодія між розвитком особистості та цілями організації.

Одним із ключових аспектів мотивації є створення системи стимулювання, що враховує індивідуальні потреби та амбіції працівників. Такий підхід базується на теорії Маслоу, за якою потреби працівників можна класифікувати на п'ять рівнів: фізіологічні, потреби у безпеці, соціальні

потреби, потреби в увазі та самоактуалізації. Забезпечення задоволення цих потреб через надання можливостей для професійного розвитку може слугувати сильним стимулом для працівників.

Паралельно із внутрішніми факторами важливим є використання зовнішніх механізмів мотивації. До них можна віднести фінансові заохочення, системи преміювання, а також визнання та похвали з боку керівництва. Ефективне поєднання внутрішніх і зовнішніх мотиваторів сприяє створенню комплексної системи стимулювання, яка сприяє залученню працівників до процесу постійного самовдосконалення.

Мотивація професійного розвитку також пов'язана з концепцією життєвого навчання. Забезпечення можливостей для навчання та підвищення кваліфікації в контексті постійних змін в технологіях та бізнес-середовищі дозволяє підтримувати актуальність навичок працівників та забезпечує конкурентоспроможність організації в динамічному світі.

Отже, мотивація професійного розвитку персоналу є складною та багатогранною задачею, яка вимагає інтегрованого підходу, врахування індивідуальних особливостей та використання різноманітних мотиваційних інструментів для досягнення гармонійної взаємодії між інтересами працівників та стратегічними цілями організації.

Професійний розвиток персоналу – це важливий елемент успішного функціонування будь-якої компанії. Мотивація працівників для професійного росту і розвитку є ключовою, оскільки вона сприяє підвищенню ефективності роботи, стимулює творчість та внесення новаторських ідей.

Регулятори мотивації професійного розвитку представлені у табл. 1.3.

Мотивація професійного розвитку персоналу є важливим аспектом для підвищення продуктивності та задоволення працівників на роботі. Ця мотивація полягає в стимулюванні працівників до навчання, покращення навичок та отримання нових знань у рамках їхньої професійної діяльності.



Таблиця 1.3

## Регулятори мотивації професійного розвитку

Можливості розвитку	Відчуття потреби	Інтереси, перспективи
1. Можливість навчатися, підвищувати кваліфікацію за рахунок підприємства. 2. Кар'єрне зростання. 3. Розширення відповідальності. 4. Можливість прояву ініціативи. 5. Можливість творчості. 6. Можливість самореалізації у праці та набуття нових професійних <u>компетентностей</u> .	– у нових знаннях, навичках, досвіді; – залучення до участі у розробці інновацій; – в отриманні доступу до можливостей професійного розвитку; – зацікавленості керівництва в роботі та реалізації ідей працівника; – у прийнятті рішень, у більшій самостійності; – у зростанні доходу та соціальної захищеності.	Наповнення праці новим змістом. Вирішення нових завдань. Підвищення рівня відповідальності. Участь у розробці інновацій. Надання самостійності у праці. Зростання доходу завдяки професіоналізму. Можливість збільшувати добробут і соціальну захищеність сім'ї. Індивідуальний соціальний пакет з урахуванням трудових досягнень.

Примітка. Наведено за [68].

Основні аспекти мотивації професійного розвитку представлені на рис. 1.4.

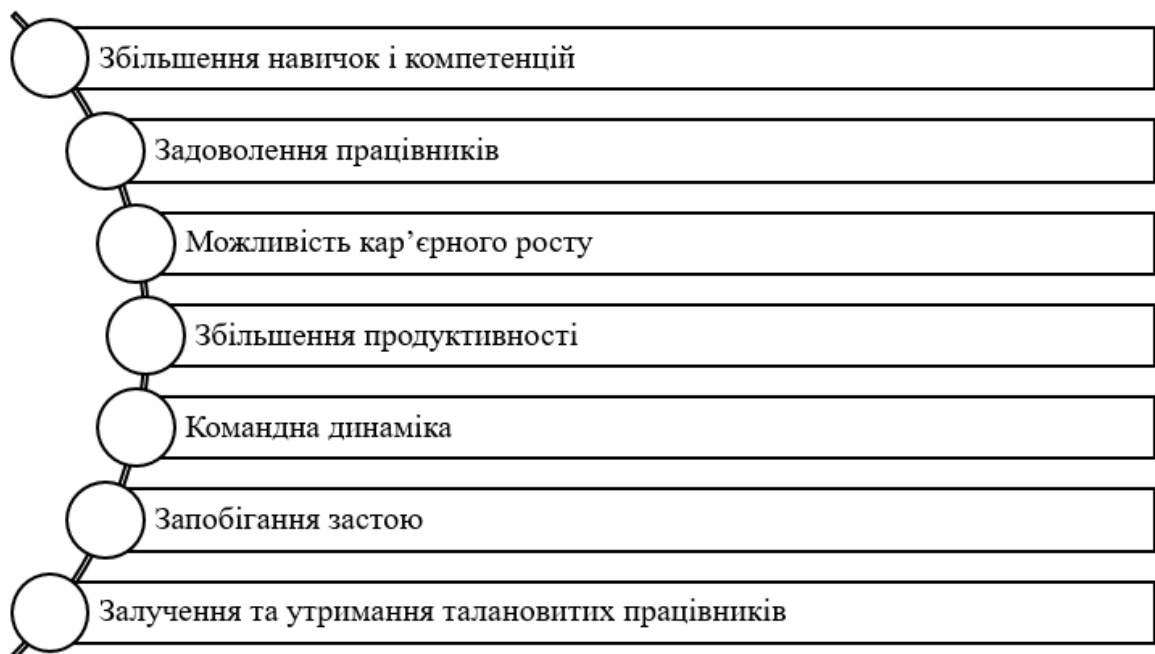


Рис. 1.4. Основні аспекти мотивації професійного розвитку

Примітка. Побудовано автором.

Збільшення навичок і компетенцій – більше знань і навичок дозволяють

працівникам бути більш продуктивними та конкурентоспроможними на ринку праці. Професійний розвиток надає працівникам можливість навчатися новим навичкам і отримувати додаткові знання, що поліпшує їхню компетентність. Відчуття зростання в навчанні і розвитку навичок може бути дуже мотивуючим фактором.

Задоволення працівників – професійний розвиток допомагає працівникам відчувати, що їхні розвиток та кар'єра є важливими для компанії, що збільшує їхнє задоволення від роботи та знижує ризик втрати кадрів. Відчуття зростання й самореалізації в професійній сфері робить працівників більш задоволеними від своєї роботи.

Можливість кар'єрного росту – професійний розвиток може відкривати нові можливості для просування по службі та отримання вищих посад. Забезпечення можливостей для кар'єрного росту і просування – це один з головних мотиваторів для працівників. Відчуття, що компанія інвестує в їхній розвиток, створює позитивну атмосферу та збільшує прив'язаність працівників.

Збільшення продуктивності – коли працівники набувають нових знань та навичок, вони можуть працювати більш ефективно та удосконалювати процеси в організації.

Командна динаміка. Загальна культура розвитку стимулює конструктивне співробітництво та обмін досвідом, що сприяє розвитку команди як цілісного організму. Реалізація програм професійного розвитку сприяє створенню здорового робочого середовища, де працівники відчують себе цінними, розвивають свої навички та сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Запобігання застою. Професійний розвиток допомагає уникнути застою та застарілості навичок. Тим самим допомагає компанії залишатися конкурентоздатною і адаптуватися до змін на ринку. Крім того, професійний розвиток допомагає працівникам легше адаптуватися до змін в індустрії і організації. Активна підтримка навчання новим технологіям і підходам робить

персонал більш готовим до викликів.

Залучення та утримання талановитих працівників. Компанії, які активно підтримують професійний розвиток, зазвичай здатні залучити та утримати талановитих співробітників. Кожна людина має свої професійні цілі. Забезпечення можливостей для саморозвитку і досягнення індивідуальних мет може допомогти утримати та зацікавити працівників.

Для ефективного стимулювання мотивації професійного розвитку, організації використовують різні підходи, зокрема:

1. Навчальні програми. Забезпечення доступу до навчальних курсів, семінарів та вебінарів.
2. Зростання зарплати та бонусів. Встановлення премій та бонусів за досягнення конкретних навчальних цілей.
4. Кар'єрний розвиток. Розробка кар'єрних планів та надання можливостей для просування по службі.
5. Менторство. Встановлення програм менторства для нових та досвідчених працівників.
6. Розробка особистого навчання. Допомога працівникам у створенні особистих планів професійного розвитку.

Зазначимо, що мотивація професійного розвитку персоналу сприяє досягненню успіху як для працівників, так і для компанії, яка вони працюють. А мотивація професійного розвитку персоналу в охороні здоров'я визначає успішність та ефективність системи охорони здоров'я, а також безпеку та задоволення як самого персоналу, так і пацієнтів.

## **Висновки до розділу 1**

Професійний розвиток персоналу в медзакладі є надзвичайно важливою складовою кар'єри медичного працівника. Здоров'я і життя пацієнтів залежать від компетентності та навичок медичного персоналу.

Професійний розвиток не закінчується після отримання диплома. Лікарі та інші медпрацівники повинні постійно поглиблювати свої знання шляхом участі у навчальних семінарах, конференціях, курсах перепідготовки та отримання спеціалізованих сертифікатів.

Мотивація професійного розвитку персоналу визначається комплексом теоретичних та практичних аспектів, що стосуються стимулювання працівників для досягнення вищих рівнів кваліфікації та продуктивності. Здійснення ефективної мотивації вимагає врахування різноманітних факторів, серед яких важливими є індивідуальні особливості працівників, внутрішні та зовнішні стимули, а також взаємодія між розвитком особистості та цілями організації.

Мотивація професійного розвитку персоналу є важливим аспектом для підвищення продуктивності та задоволення працівників на роботі. Ця мотивація полягає в стимулюванні працівників до навчання, покращення навичок та отримання нових знань у рамках їхньої професійної діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В МЕДЗАКЛАДІ

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради**

Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської «обласної ради є багатoproфільною медустановою – комунальне унітарне некомерційне підприємство, що надає послуги третинної (високоспеціалізованої) меддопомоги, вторинної (спеціалізованої) меддопомоги, медичної реабілітації, паліативної меддопомоги та меддопомоги із застосуванням телемедицини дітям віком від 0 до 18 років, а також забезпечує їх медичне обслуговування на основі укладених договорів та ліцензій, у тому числі ліцензії на медичну практику, та професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників в порядку та умовах, встановлених» [73] законодавством України й статутом.

«Місцезнаходження: м. Тернопіль, вул. Академіка» [60] Сахарова, 2. Хоча дитяча облікарня розташована у місті Тернопіль, але здійснює обслуговування мешканців Тернопільської області у віці 0-18 років.

Основна мета діяльності обласної дитячої лікарні – забезпечити медичне обслуговування через надання мед послуг мешканцям у віці 0-18 р. в адмінмежах Тернопільської обл. працівниками, котрі є професійно підготовленими. При цьому, і порядок і обсяг визначені законодавством. Медична допомога передбачає проведення діагностики, профілактики, лікування, хірургічних втручань, реабілітації, знеболення.

Відповідно із статутом, котрий затверджено Тернопільською облрадою № 336 від 10.11.2021 р. [73], Тернопільська дитяча лікарня забезпечує виконання видів робіт, що представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Види діяльності КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради

Примітка. Побудовано на основі [73].

Як бачимо, Терноп. обл. дитяча лікарні є медзакладом, котрий надає медичну допомогу дітям до 18 р. При цьому, тут предствлена діагностика, лікування й профілактика різних захворювань, пов'язаних із дітьми,

наприклад, «інфекційні захворювання, хірургічні стани, проблеми зі здоров'ям серцево-судинної системи, органів дихання, шкіри та інших органів та систем організму» [60].

Дитяча облікарня займається проведенням різноманітних медичних досліджень, зокрема, діагностика й лікування онкозахворювань дітей. Також в «Тернопільській обласній дитячій лікарні функціонує Центр раннього розвитку дитини, де працюють фахівці, які надають ранню допомогу дітям з порушеннями розвитку» [60].

КНП утворено 06 листопада 2018 року Тернопільською обласною радою (рішення № 1253) через перетворення у ком. некомерційне під-цтво закладу Тернопільськ. обласної дитячої клінічної лікарні керуючись Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». КНП є правонаступником усього майна, «усіх прав й обов'язків закладу Тернопільської обласної дитячої клінічної лікарні» [73].

Майно обласної дит. лікарні є спільною комунальн власністю територіальних громад Тернопільськ області в особі Терноп обласної ради.

У КНП щорічно лікується понад 10 тис. хворих дітей, виконують понад 3,5 тис. оперативних втручань, 55,3 тис. пацієнтів відвідує поліклініку. Зауважимо, що згідно статданих після одужання й покращення самопочуття 97,8 % хворих виписуються.

Структура і підрозділи Тернопільської дитячої лікарні подані на рис. 2.2. У структурі досліджуваного медзакладу є: адміністративна служба; консультативно-«діагностичний центр з медико-генетичною консультацією; стаціонарні відділення; допоміжні лікувально-діагностичні відділення, в т.ч. клініко-діагностична лабораторія (клінічний підрозділ, бактеріологічний підрозділ, підрозділ ДНК діагностики методом ПЛР, підрозділ експрес лабораторія екстреної допомоги), відділення ультразвукової та функціональної діагностики, рентгенологічне відділення), господарсько-обслуговуюча служба» [60].



Рис. 2.2. Структура і підрозділи КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР

Примітка. Побудовано на основі інформації медзакладу.



Нині Терноп. обл. дитяча лікарня має різнопланові відділення, у тому числі відділення «новонароджених, педіатрію, неврологію, кардіологію, онкологію, хірургію. Крім того, облікарня має відділення інтенсивної терапії та реанімації для надання невідкладної мед. допомоги дітям у стані критичної тяжкості» [60].

Тернопільська дитяча облікарня – одна із найбільших дитячих медорганізацій на заході України, котра є важливим центром надання меддопомоги дітям як у Тернопільській області, так і у сусідніх.

В Україні на поліпшення доступності й якості меддопомоги для громадян країни була запущена національна програма медгарантій. Програма передбачає, що кожен громадянин України має право на меддопомогу, незалежно від соціального стану, місця проживання чи доходів. Програма медгарантій покликана забезпечити надання якісних медпослуг за міжнародними стандартами.

Програма фінансується з держбюджету та інших джерел, і вона передбачає адекватне фінансування системи охор. здоров'я для забезпечення її стабільності та розвитку. Кожен громадянин має право на безкоштовні обов'язкові медпослуги, включаючи певний перелік процедур, лікарських засобів і лікувань.

Програма медгарантій стала важливим кроком в поліпшенні системи охор. здоров'я в Україні, але вона також стикається з викликами і потребує подальшого розвитку та удосконалення, щоб забезпечити високу якість меддопомоги для всіх громадян країни.

Перелік медпослуг, котрі надаються у рамках програми медгарантій, затверджується Мін. охорони здоров'я України.

Зазначимо, що у межах програми медгарантій надаються різні медпослуги, включаючи первинну меддопомогу, стоматдопомогу, спеціалізовану меддопомогу (обстеження та лікування захворювань різних органів та систем, хірургічні втручання), лікування захворювань дітей та вагітних (перинатальна допомога, педіатрична медицина та вакцинація),

лікування онкозахворювань, лабораторні дослідження й інші діагностичні процедури, екстрена медична допомога, реабілітаційні послуги, психіатрична допомога.

Медичні послуги, що надає Терноп. обл. дитяча лікарня у межах програми медгарантій подані на рис. 2.3.

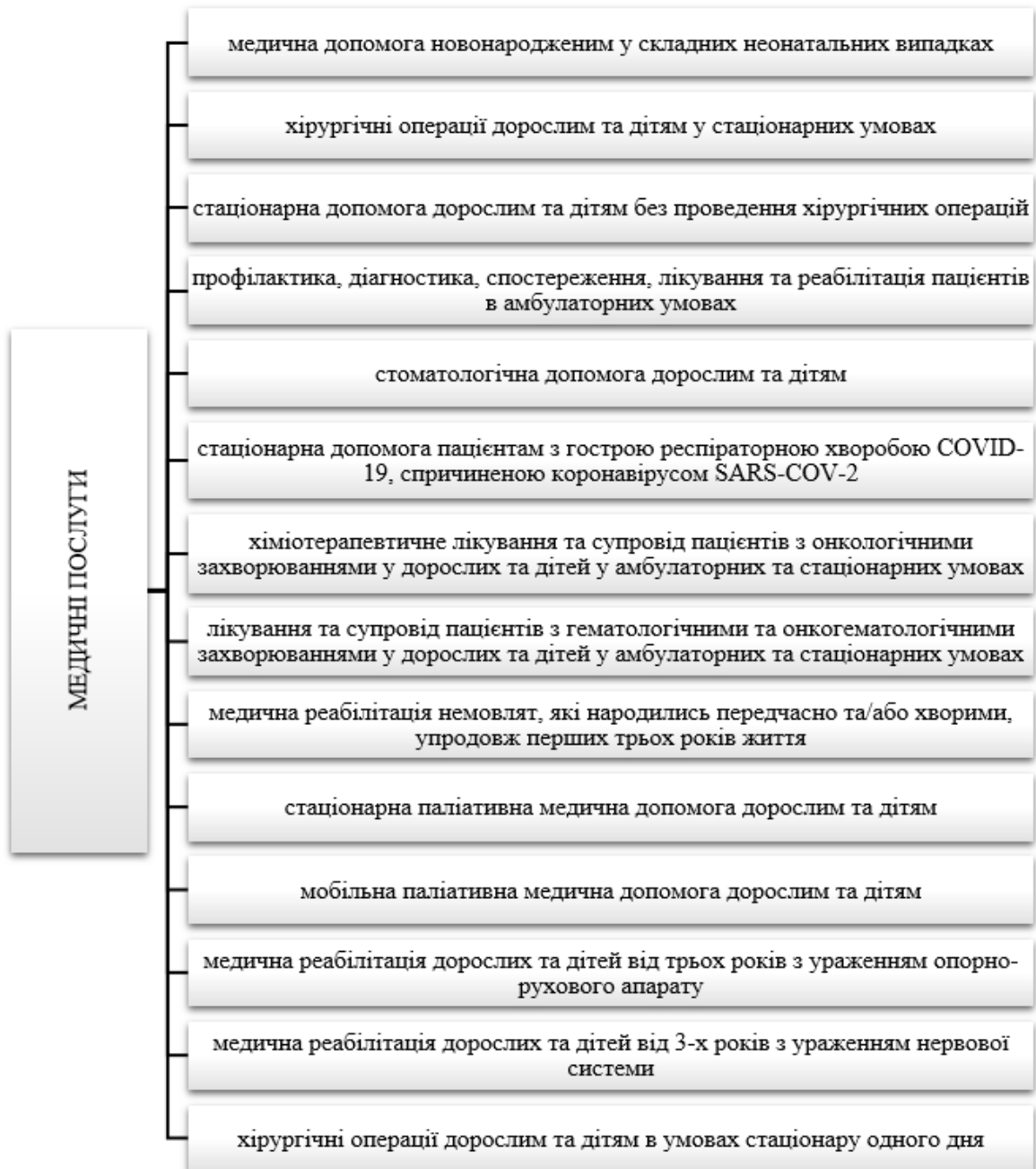


Рис. 2.3. Медичні послуги, що надає КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОО за програмою медичних гарантій

Примітка. Побудовано на основі інформації медпідприємства.

Отже, Тернопільська обл дитяча лікарня є медзакладом, «який спеціалізується на наданні меддопомоги дітям віком від народження до 18 років. У лікарні працюють кваліфіковані лікарі різних спеціальностей, які надають консультації та лікування з різних напрямків медицини, таких як педіатрія, хірургія, неврологія, кардіологія, онкологія, ендокринологія» [60].

## **2.2. Характеристика персоналу КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради**

Медичні організації відіграють важливу роль у забезпеченні якісної меддопомоги. Щоб вони могли ефективно функціонувати і надавати найвищий стандарт меддопомоги, ключовим чинником є якість та склад персоналу.

Персонал є однією з найважливіших складових успішної медорганізації. Ефективне функціонування медзакладу, його репутація і якість наданих послуг значною мірою залежать від професіоналізму персоналу.

Персонал медичної організації складається з різних професійних категорій, починаючи від лікарів й медсестер і закінчуючи адміністративним персоналом (рис. 2.4). Кожен з цих співробітників виконує свою унікальну роль у наданні медпослуг та забезпеченні безперебійного функціонування закладу.

Лікарі – це спеціалісти, які мають вищу медичну освіту, і відіграють ключову роль у діагностиці й лікуванні пацієнтів. Вони визначають діагнози, розробляють плани лікування й надають медичні консультації. Це включає загальних лікарів, спеціалістів різних напрямків (наприклад, хірургів, анестезіологів, педіатрів, інфекціоністів тощо), а також лікарів-спеціалістів, таких як онкологи, кардіологи, неврологи. Лікарі повинні мати високу кваліфікацію, актуальні знання й навички для ефективного лікування.

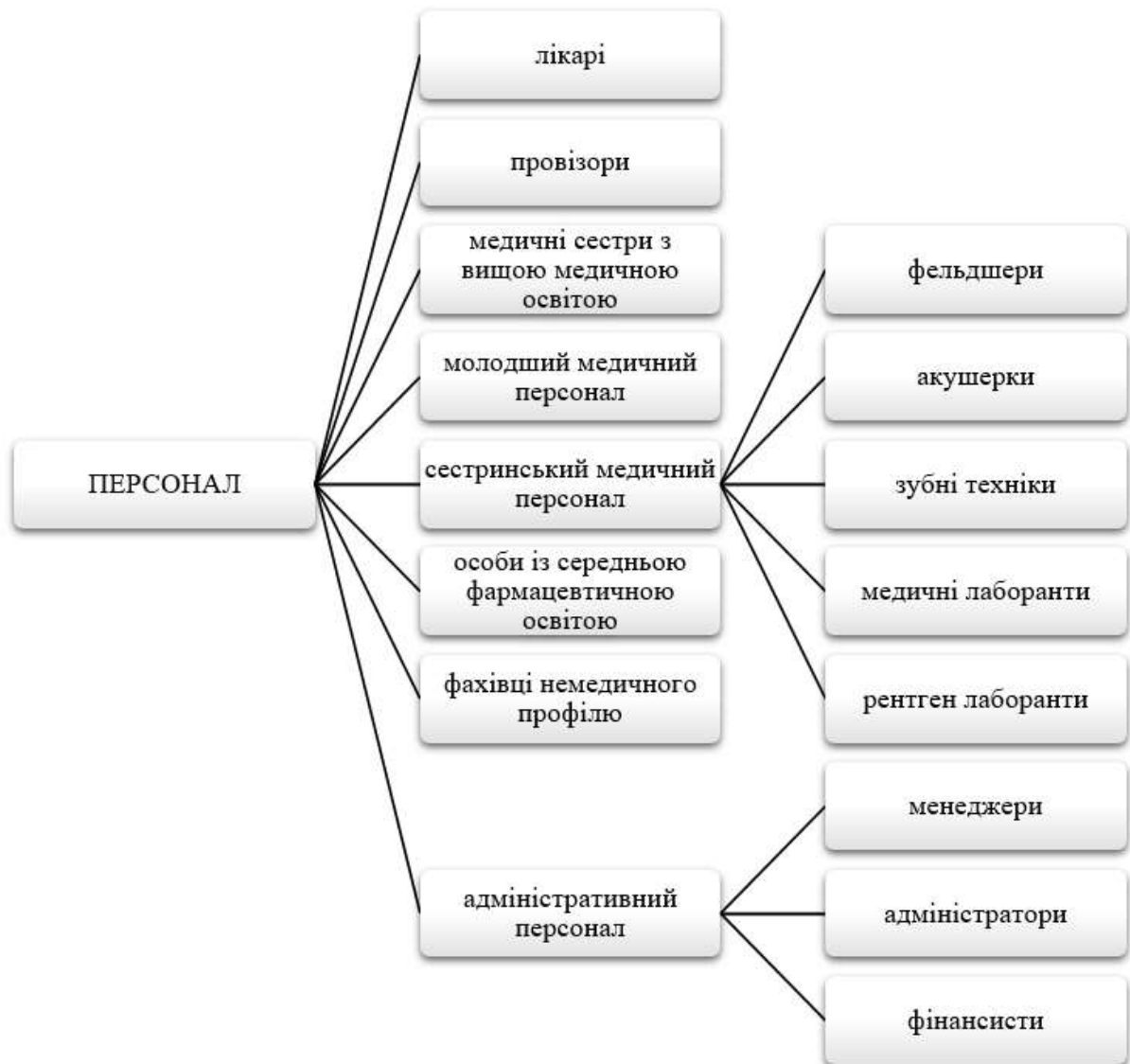


Рис. 2.4. Персонал медичної організації

Примітка. Наведено за [38].

Медичні сестри відповідають за догляд за пацієнтами, а також за виконанням медичних процедур на лікувальних відділеннях і подачею необхідних ліків, тобто допомагають лікарям у проведенні лікування.

Інші спеціалісти, такі як фармацевти, лаборанти та рентгенологи, медичні техніки також важливі для забезпечення якості меддопомоги. Вони допомагають у точному діагностуванні й лікуванні пацієнтів. Наприклад, лабораторні техніки виконують лабораторні дослідження та аналізи, необхідні для постановки діагнозу та контролю за станом пацієнтів; фармацевти забезпечують наявність необхідних лікарських засобів та контролюють

правильне використання медикаментів, а медичні техніки виконують діагностичні процедури та обладнують медичні пристрої. До складу медичного персоналу також входять фізіотерапевти, реабілітологи, психологи, соціальні працівники та інші спеціалісти, які надають комплексну меддопомогу.

Крім медичних фахівців, медична організація потребує адміністративного персоналу, зокрема, адміністраторів, фінансистів, менеджерів, які забезпечують правильне функціонування закладу. Вони відповідають за управління ресурсами, організацію робочих процесів та координацію роботи персоналу.

Структурний аналіз персоналу досліджуваної медичної організації у розрізі категорій подано у табл. 2.1 і на рис. 2.5.

Таблиця 2.1

**Структура персоналу у розрізі категорій у КНП «ТОДКЛ» ТОР**

Категорія персоналу	Кількість штатних працівників	Частка у загальній кількості персоналу, %
Лікарі	145	19,52
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	11	1,48
Середній медичний персонал	292	39,30
Фармацевти	1	0,13
Молодший медичний персонал	166	22,34
Інший персонал	128	17,23
Всього	743	100,0

Примітка. Сформовано за даними медорганізації.

Як бачимо, станом на 01.01.2023 року у Тернопільськ обл дитячій лікарні працювало 743 особи. Серед них 19,52 % лікарів, 39,30 % медичних сестер, 22,34 % молодшого мед персоналу, 1,48 % спеціалістів із вищою немедичною освітою, 0,13 % фармацевтів й 17,2 % іншого персоналу.

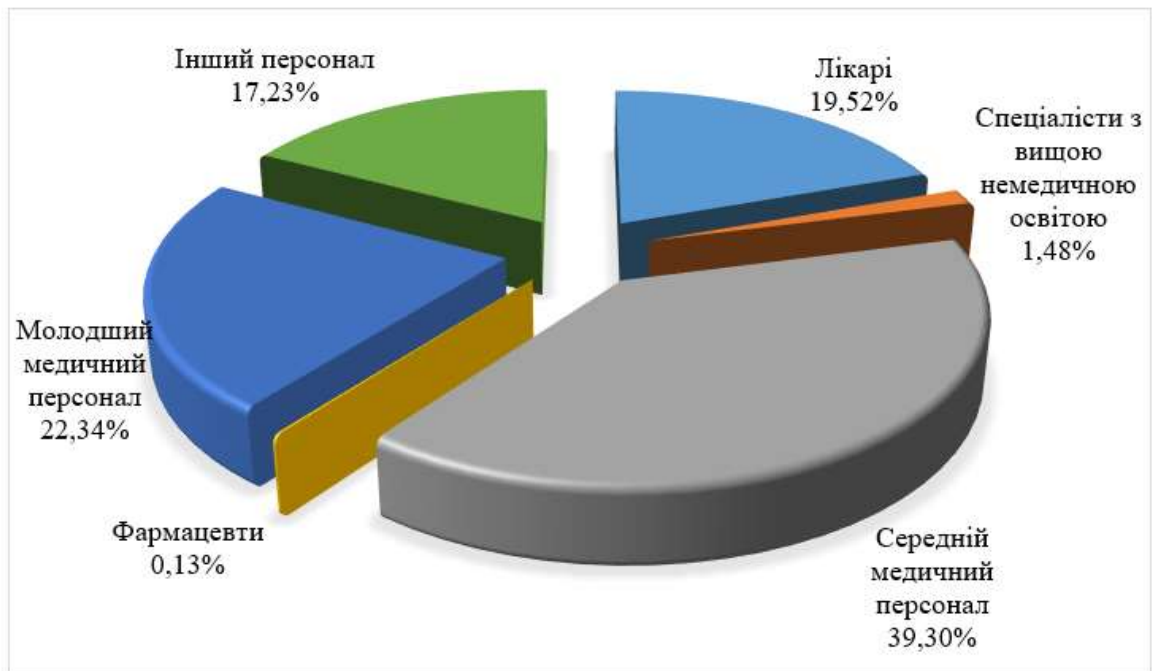


Рис. 2.5. Структура персоналу КНП «ТОДКЛ» ТОР у розрізі категорій  
Примітка. Побудовано на основі даних медзакладу.

Важливим для забезпечення якісної меддопомоги й ефективної роботи лікарні є укомплектованість медперсоналом, яка визначається кількістю та якістю мед працівників, які працюють у системі охор. здоров'я. Недостатність мед персоналу може призвести до перевантаження лікарні, тривалого очікування на меддопомогу та зниження якості надання послуг. Тому важливо забезпечити належну кількість та кваліфікацію медперсоналу, а також підтримувати їх навчання та розвиток у медичній галузі.

Укомплектованість персоналом у досліджуваній Терноп. обласній дитячій лікарні подано в табл. 2.2. Дані засвідчують, що коеф. укомплектованості медпрацівниками досліджуваної обл дитячої лікарні складає 0,97. При цьому, 0,99 – коеф. укомплектованості лікарями, 0,97 – коеф. укомплектованості середнім медперсоналом й молодшим.

В обласній лікарні спостерігається недоукомплектованість 21,75 штатних посад, зокрема, недоукомплектовано:

- 1,0 штатна посада лікарями;
- 8,0 штатних посад середній медперсонал;

- 6,0 посад молодший медперсонал;
- 5,75 штатних посад інші працівники.

Таблиця 2.2

**Укомплектованість персоналом КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР**

Категорія персоналу	Кількість посад, затверджена штатним розписом	Фактично зайнято посад	Відхилення	
			+/-	Куп
Лікарі, усього	163,00	162,00	-1,00	0,99
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	10,50	10,50	–	1,00
Середній медперсонал	316,50	308,50	-8,00	0,97
Фармацевти	2,00	1,00	-1,00	0,50
Молодший медперсонал	176,50	170,50	-6,00	0,97
Інший персонал	139,25	133,50	-5,75	0,96
Усього посад	807,75	786,00	-21,75	0,97

Примітка. Сформовано на основі даних медорганізації.

Як бачимо, фактична кількість зайнятих посад реальним потребам не відповідає. А це означає, що досліджувана обласна лікарня не в змозі надати такий обсяг послуг, який би задовольняв потреби жителів. Це призвести може до перевантаження медперсоналу, знизити рівень медобслуговування.

Укомплектованість штатними одиницями можна забезпечити за рахунок сумісництва посад. У табл. 2.3. подано коеф. сумісництва персоналу досліджуваної обласній лікарні.

Таблиця 2.3

**Коефіцієнт сумісництва медичного персоналу  
КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР**

Показники	2022 рік
<i>1</i>	<i>2</i>
лікарі	
За штатним розписом	163,00
Фактично зайнято посад	162,00
Фізичних осіб	145
Коефіцієнт сумісництва	1,1241

Продовження табл. 2.3

1	2
середній медичний персонал	
За штатним розписом	316,50
Фактично зайнято посад	308,50
Фізичних осіб	292
Коефіцієнт сумісництва	1,0839
молодший медичний персонал	
За штатним розписом	176,50
Фактично зайнято посад	170,50
Фізичних осіб	166
Коефіцієнт сумісництва	1,0633
інший персонал	
За штатним розписом	139,25
Фактично зайнято посад	133,50
Фізичних осіб	128
Коефіцієнт сумісництва	1,0879
Усього медичний персонал	
За штатним розписом	807,75
Фактично зайнято посад	786,00
Фізичних осіб	743
Коефіцієнт сумісництва	1,0871

Примітка. Сформовано на основі даних медорганізації.

Дані засвідчують, що станом на 31.12.2022 року коеф. сумісництва склав 1,0144. А це показує, що укомплектованість досягнута за рахунок сумісництва, що може призвести до зниження якості надання послуг. Крім того, дані засвідчують, що 807,75 штатних посад обіймає 743 фізичні особи, із них:

- 163,00 штатних посад обіймає 145 лікарів;
- 316,50 штатних посад обіймає 292 середн. медперсонал;
- 176,50 штатних посад обіймає 166 молодший медперсонал;
- 139,25 штатних посад обіймає 128 інших працівників.

Отже, персонал мед організації грає важливу роль у наданні послуг і забезпеченні безпеки та якості лікування. Їхні навички, знання та психологічні якості визначають успіх закладу та задоволення пацієнтів. Тому важливо забезпечити постійне навчання та підвищення кваліфікації медперсоналу для забезпечення високих стандартів медпослуг.



### 2.3. Оцінка форм професійного розвитку працівників досліджуваного медзакладу

Щоб забезпечити високий рівень медобслуговування, необхідно не лише володіти сучасними медичними технологіями, але й мати висококваліфікований та постійно розвиваючий персонал. Швидкі технологічні зміни в медицині вимагають постійного оновлення знань та навичок медперсоналу. Професійний розвиток стає невід'ємною частиною успішного функціонування медзакладів.

Професійний розвиток персоналу передбачає як професійне навчання, так і розвиток кар'єри, а також підвищення кваліфікації.

Підвищення професійного рівня працівників відбувається через збільшення досвіду, знань і навичок, які накопичує працівник у процесі своєї діяльності, а також завдяки спеціальній підготовці та перепідготовці. У той самий час, відповідна категорія працівника підтверджується спеціальною комісією, яка перевіряє його знання та навички, і це закріплюється у юридичних документах. На рис. 2.6 подано структуру лікарів КНП за кваліфікаційною категорією.

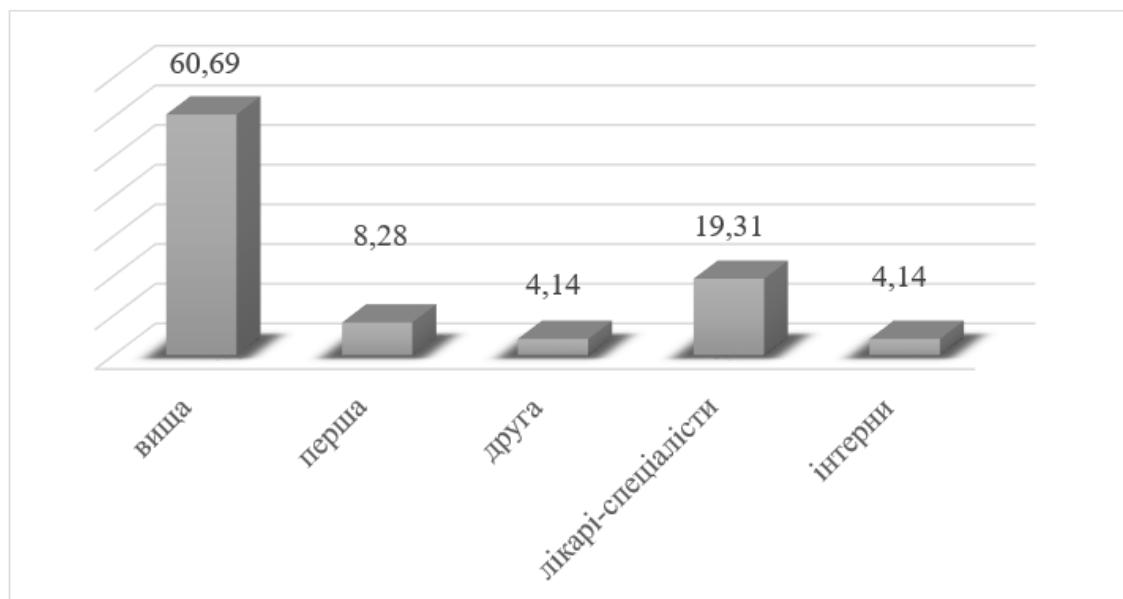


Рис. 2.6. Частка лікарів КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР за кваліфікаційною категорією

Примітка. Побудовано на основі даних медорганізації.

У Терноп. обласній дитячій лікарні частка лікарів з вищою кваліфікаційною категорією складає 60,69 %, першу кваліфікац. категорію мають 8,28 % осіб, другу – 4,14 %, 19,31 % – особи з кваліфікацією «лікарі-спеціалісти» та 4,14 % інтернів.

Структура середнього медперсоналу у досліджуваній обласній дитячій лікарні за кваліфікаційною категорією подано на рис. 2.7.

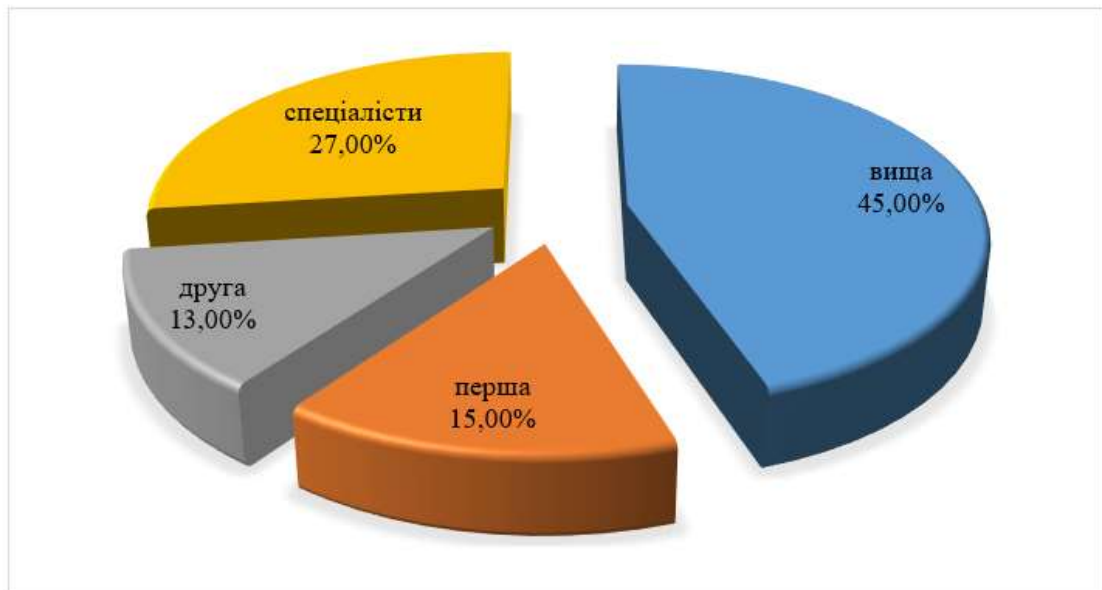


Рис. 2.7. Частка середнього медичного персоналу КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР за кваліфікаційною категорією

Примітка. Побудовано на основі даних медорганізації.

Як бачимо, серед середнього медперсоналу у Терноп. обласній дитячій лікарні найвищу кваліфікаційну категорію мають 45 %, першу кваліфікаційну категорію – 15 %, другу кваліфікац. категорію мають – 13 %.

Зазначимо, що аналізування якісного складу медпрацівників – необхідна умова щоб визначити резерви підвищення ефективності діяльності досліджуваної медорганізації.

Професійний розвиток медпрацівників є важливою складовою для забезпечення найвищого рівня меддопомоги та створення умов для постійного покращення якості охорони здоров'я.

Зауважимо, що успішність професійного розвитку медпрацівників

залежить від того, наскільки добре система професійної освіти та навчання може адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Зауважимо, що професійний розвиток – процес важливий і для працівника Терноп. обл. дитячої лікарні, і для медпідприємства загалом (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Чинники формування мотивів професійного розвитку для медпрацівників та КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня»

ТОР як роботодавця

Примітка. Побудовано автором.

Для медпрацівника професійний розвиток передбачає зростання його компетентності, що, у свою чергу, вплине на його вартість й конкурентоспроможність на ринку праці.

Зазначимо, що складовою профес. розвитку є професійне навчання,

котре для медперсоналу Терноп. обл. дитячої лікарні здійснюється у формі підвищення кваліфікації. Це процес підвищення рівня «готовності особи до виконання професійних завдань і обов'язків або набуття особою здатності виконувати додаткові завдання й обов'язки шляхом набуття нових знань і вмінь у межах професійної діяльності або галузі знань» [14]. Підвищення кваліфікації медперсоналу досліджуваної медорганізації здійснюється згідно із однойменним перспективним планом, що формують на рік.

Оцінка форм професійного розвитку працівників є критично важливою для підтримання високого рівня медичного обслуговування та забезпечення найкращого стану здоров'я для населення. Ця система дозволяє забезпечити не лише кваліфікаційний ріст персоналу, але й підвищити загальну ефективність та конкурентоспроможність медзакладів в сучасному світі медицини.

Форми професійного розвитку медпрацівників можуть бути різноманітними та включати:

I. Навчання та перепідготовку, що передбачає організацію навчальних курсів та майстер-класів для оновлення знань та навичок, проведення перепідготовки для адаптації до нових методів та технологій.

1.1. Постійна освіта – професійні лікарі, медпрацівники можуть брати участь у постійних освітніх програмах, які оновлюють їхні знання та навички відповідно до сучасних стандартів та технологій.

1.2. Курси підвищення кваліфікації – спеціалізовані курси можуть бути надані для вдосконалення конкретних навичок або робочих методів, таких як обіг нових медичних технологій чи методів лікування.

II. Сертифікація і ліцензування.

2.1. Отримання професійних сертифікатів і ліцензій для підтвердження компетенції та кваліфікації.

2.2. Періодичне проходження обов'язкових іспитів та атестації для збереження ліцензії.

III. Участь у семінарах й конференціях, де фахівці мають можливість

вивчати нові методи та технології в охороні здоров'я.

3.1. Участь у наукових заходах – медпрацівники беруть участь у наукових конференціях, семінарах та майстер-класах, щоб обмінюватися досвідом, вивчати нові тенденції, взаємодіяти з іншими фахівцями.

3.2. Лекції та виступи від експертів – запрошення експертів для проведення лекцій чи тренінгів допомагає працівникам закладу отримувати перспективи від розуміючих фахівців.

#### IV. Клінічні стажування і практика.

4.1. Участь в клінічних стажуваннях та практиках для отримання практичного досвіду та вдосконалення навичок.

4.2. Можливість працювати в різних відділеннях та спеціалізаціях для розширення знань.

4.3. Участь у мультидисциплінарних проєктах та командних ініціативах для спільної роботи та обміну досвідом з колегами.

V. Менторство й наставництво передбачає співпрацю з досвідченими фахівцями як менторами для отримання порад і відповіді на запитання, проведення програм наставництва для нових працівників для забезпечення швидкого і якісного введення їх в робочий процес.

5.1. Менторські програми – створення менторських відносин є корисним для нових працівників, щоб вони отримували наставництво та поради від більш досвідчених колег.

5.2. Супровід та оцінка роботи – регулярні обговорення та оцінка робочої діяльності сприяють виявленню областей для подальшого вдосконалення та розвитку.

VI. Електронні навчальні ресурси та онлайн-навчання дозволяє використовувати електронні платформи та онлайн-курси для навчання, самостійного отримання нової інформації, передбачає застосування відеолекцій, вебінарів і мультимедійних ресурсів.

6.1. Використання онлайн-ресурсів – доступ до електронних ресурсів, від відеолекцій до наукових публікацій, дозволяє медпрацівникам здобувати

знання в зручний спосіб.

6.2. Електронні платформи для навчання – розробка внутрішніх або зовнішніх електронних платформ для навчання допомагає працівникам вдосконалювати свої навички у вільний від роботи час.

VII. Колективні навчальні заходи.

7.1. Командні тренінги – тренінги, спрямовані на розвиток командної співпраці та ефективності, можуть бути корисними для всього медичного колективу.

7.2. Розвиток лідерських навичок – для адміністративного персоналу й лідерів медичних команд, навчання лідерським навичкам важливо для успішного управління закладом.

Вищевказані форми професійного розвитку допомагають працівникам охор. здоров'я залишатися актуальними, вдосконалювати свої навички та адаптуватися до постійних змін у медичній сфері.

Отже, професійний розвиток медпрацівників є постійним і невід'ємним процесом, спрямованим на забезпечення найкращої меддопомоги для пацієнтів. Тому медорганізації повинні активно підтримувати і сприяти цьому процесу, надаючи фахівцям можливість постійно покращувати свої навички і знання.

## **Висновки до розділу 2**

Персонал є однією з найважливіших складових успішної медорганізації. Ефективне функціонування медзакладу, його репутація і якість наданих послуг значною мірою залежать від професіоналізму персоналу.

Основна мета діяльності Терноп. обл. дитяча лікарні – забезпечити медичне обслуговування через надання мед послуг мешканцям у віці 0-18 р. в адмінмежах Тернопільської обл. працівниками, котрі є професійно підготовленими.

Персонал медорганізації складається з різних професійних категорій, починаючи від лікарів й медсестер і закінчуючи адміністративним персоналом. У Тернопільськ обл дитячій лікарні працювало 743 особи. Серед них 19,52 % лікарів, 39,30 % медичних сестер, 22,34 % молодшого мед персоналу.

Навички, знання та психологічні якості працівників визначають успіх закладу та задоволення пацієнтів. Тому важливо забезпечити постійне навчання та підвищення кваліфікації медперсоналу для забезпечення високих стандартів медпослуг. Підвищення професійного рівня працівників відбувається через збільшення досвіду, знань і навичок, які накопичує працівник у процесі своєї діяльності, а також завдяки спеціальній підготовці та перепідготовці.

У Терноп. обласній дитячій лікарні частка лікарів з вищою кваліфікаційною категорією складає 60,69 %, першу кваліфікац. категорію мають 8,28 % осіб, другу – 4,14 %, 19,31 % – особи з кваліфікацією «лікарі-спеціалісти» та 4,14 % інтернів.

Професійний розвиток медпрацівників є важливою складовою для забезпечення найвищого рівня меддопомоги та створення умов для постійного покращення якості охорони здоров'я. І є процес важливий і для працівника Терноп. обл. дитячої лікарні, і для медпідприємства загалом.

Складовою профес. розвитку є професійне навчання, котре для медперсоналу Терноп. обл. дитячої лікарні здійснюється у формі підвищення кваліфікації.

## РОЗДІЛ 3

### ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В МЕДЗАКЛАДІ

#### **3.1. Механізм мотивації професійного розвитку персоналу в медзакладі**

Механізм мотивації професійного розвитку персоналу є комплексом заходів й стратегій, спрямованих на стимулювання співробітників для самостійного вдосконалення професійних навичок й знань.

Основні елементи такого механізму включають:

Оцінка потреб співробітників. Розуміння того, що саме цікавить та мотивує кожного працівника для професійного розвитку. Це може включати не лише потреби в професійних навичках, але й особистих амбіцій та цілей.

Надання можливостей для навчання. Забезпечення доступу до різноманітних навчальних ресурсів, тренінгів, семінарів та інших форматів навчання. Важливо створити сприятливе середовище для постійного самовдосконалення.

Формування системи внутрішніх стимулів. Встановлення чітких зв'язків між професійним розвитком та кар'єрним зростанням. Можливість отримання нових відповідальностей, підвищення заробітної плати або отримання інших бонусів може служити мотивацією для співробітників.

Створення системи визнання та нагородження. Визнання досягнень у професійному розвитку через систему нагород та похвал може стимулювати співробітників до подальших зусиль.

Забезпечення індивідуального підходу. Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника враховує його унікальні потреби та цілі.

Створення атмосфери підтримки та емпатії. Важливо, щоб співробітники відчували підтримку від колег та керівництва у своєму стрімкому професійному зростанні.



Використання технологій. Використання сучасних технологій для навчання, зокрема, онлайн-курси, вебіари, мобільні додатки, що полегшують доступ до інформації та навчальних ресурсів.

Зв'язок функціональних складових механізму мотивації наведено у вигляді концептуальної схеми на рис. 3.1.

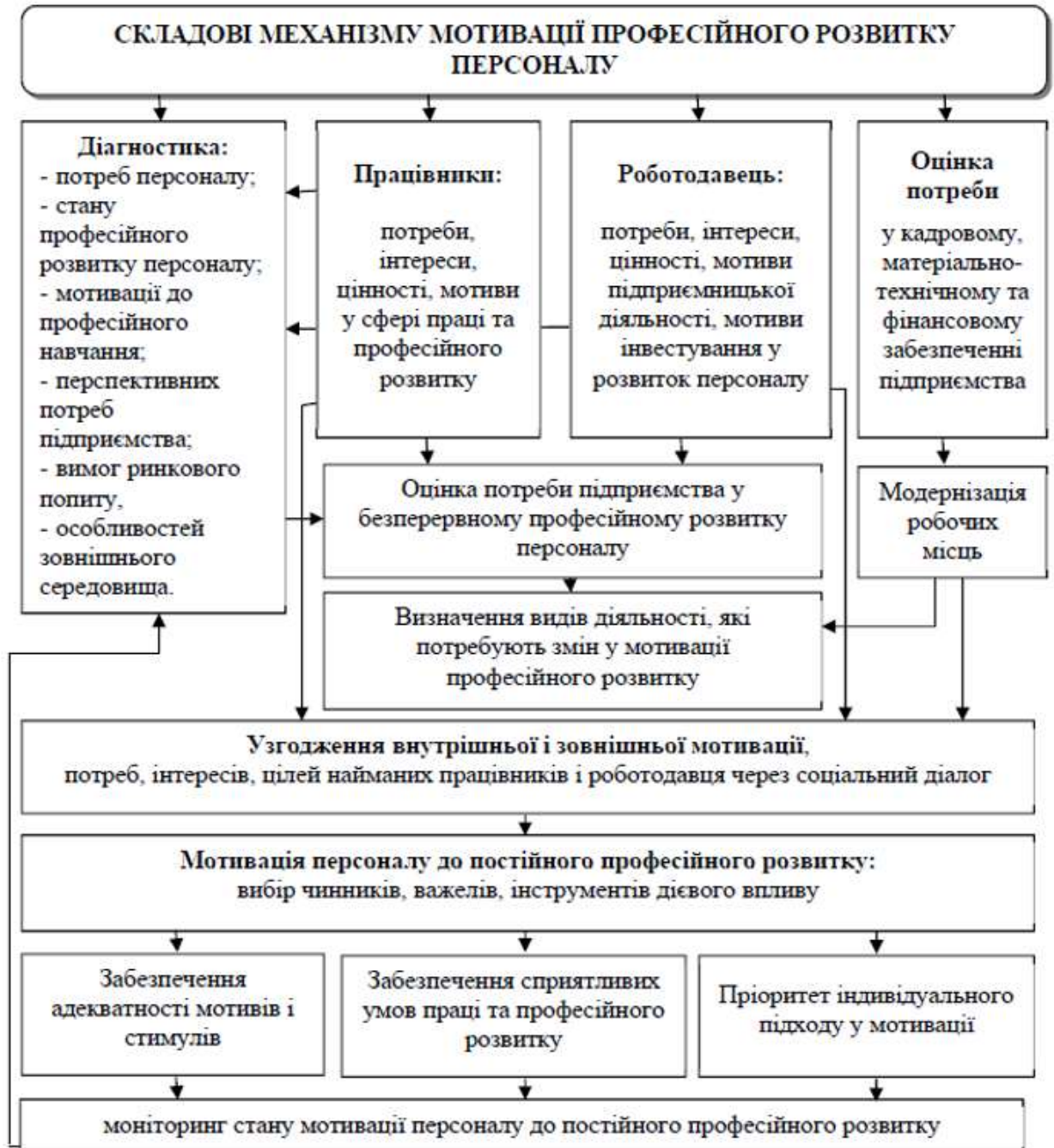


Рис. 3.1. Концептуальна схема зв'язку функціональних складових у механізмі мотивації професійного розвитку персоналу

Примітка. Наведено за [68].

Вищеокреслена концептуальна схема передбачає, що механізм мотивації професійного розвитку персоналу ґрунтується на таких аспектах:

1. Використання сучасних методів діагностики потреб, інтересів, мотивів та оцінювання персоналу, організаційні, економічні, соціальні та психологічні методи впливу на трудову поведінку та мотивацію персоналу до професійного розвитку на основі науково-методичної бази.

2. Вивчення перспективних потреб підприємства, сучасних вимог ринкового попиту, особливостей зовнішнього середовища, а також оцінка потреб у професійному розвитку персоналу на основі аналізу стану кадрового, матеріально-технічного, фінансового забезпечення, перспектив модернізації та створення нових робочих місць.

3. Оцінка видів та напрямків діяльності, які вимагають посилення мотивації персоналу до ефективної праці, професійного розвитку, прояву трудової та інноваційної активності.

4. Розробка ефективної системи стимулів професійного розвитку, заснованої на узгодженні потреб та інтересів найманих працівників і роботодавця щодо мотивації безперервного професійного розвитку.

5. Організація моніторингу стану мотивації персоналу до постійного професійного розвитку для своєчасного коригування дії механізму.

Зауважимо, що ефективний механізм мотивації професійного розвитку дозволяє підтримувати високий рівень ентузіазму та інтересу співробітників до навчання та зростання в кар'єрі. Механізм мотивації професійного розвитку повинен бути гнучким та адаптованим до потреб і контексту конкретної компанії. Він допомагає створювати ефективну систему розвитку персоналу, що сприяє не лише самому співробітнику, але й взагалі успіху організації.

Мета стимулювання професійного росту полягає у формуванні й втіленні мотивацій для професійного зростання персоналу. Ефективний професійний розвиток працівників неможливий без їх зацікавленості та відповідної підтримки з боку підприємства, яка включає організаційну підтримку й інвестиційну. Іншими словами, це вимагає внутрішньої мотивації

з боку працівників і зовнішньої мотивації з боку підприємства.

Важливим аспектом активізації постійного професійного розвитку є вирішення питання взаємодії внутрішньої мотивації й зовнішньої, а також врахування інтересів як працівників, так і роботодавців. Це необхідно для досягнення економічного зростання підприємства й реалізації його цілей. Для досягнення цього необхідно своєчасно діагностувати потреби персоналу і підприємства, узгоджувати можливості їх задоволення на основі колективно-договірного регулювання. На рівні підприємства важливо забезпечити організацію діяльності, яка не лише мотивує до продуктивної праці, але й створює сприятливі умови для підтримки трудового потенціалу та професійного розвитку персоналу, необхідного для діяльності підприємства.

Зауважимо, що запропонована схема має конкретизуватися із урахуванням галузевої специфіки організації, особливостей й пріоритетів розвитку, характеристики змісту праці, робочих місць. Ось чому мотивація професійного розвитку персоналу досягне поставлених цілей за умови, що вона є адресною.

У контексті медзакладів механізм мотивації професійного розвитку має свої особливості, оскільки цей сектор вимагає специфічних знань та навичок. Так, для медзакладів є важливим:

Постійна професійна освіта – забезпечення доступу до постійних навчань, семінарів та конференцій з актуальних питань медицини та адміністративного управління в охороні здоров'я; використання онлайн-платформ для навчання та взаємодії.

Система сертифікації та підвищення кваліфікації – упровадження системи сертифікації та підвищення рівня кваліфікації з прив'язкою до зростання заробітної плати та кар'єрного росту.

Менторство та наставництво передбачає створення програм менторства, де досвідчені медпрацівники можуть надавати підтримку й поради молодшим колегам, сприяючи їхньому професійному розвитку.

Стимулюючі бонуси для спеціалізованих напрямків – надання

фінансових стимулів для тих, хто обирає та успішно розвивається в конкретних спеціалізованих галузях охорони здоров'я, наприклад, в науці, дослідженнях чи впровадженні нових методів лікування.

Розвиток лідерських навичок – програми навчання з лідерства та управління для керівників в охороні здоров'я, які можуть включати тренінги з управління персоналом, ефективного ведення команд чи розвитку стратегій.

Визнання досягнень та участь у проєктах передбачає створення системи внутрішнього визнання для тих, хто вносить вагомий внесок у розвиток організації, зокрема через участь у проєктах чи впровадження нововведень.

Стимулювання участі в дослідженнях означає надання підтримки для медпрацівників, які беруть участь в клінічних дослідженнях й наукових проєктах.

Удосконалення умов праці та балансу між роботою та особистим життям дозволяє створити сприятливе середовище, яке сприяє не лише професійному розвитку, але й забезпеченню комфортних умов праці та балансу між роботою та особистим життям.

Вищезокреслені заходи допомагають створити мотиваційний механізм, який не тільки сприяє розвитку індивідів, але й підвищує загальну якість послуг у медзакладі. Тому мотивація професійного розвитку персоналу в медзакладах є надзвичайно актуальною і важливою для успішного функціонування таких установ.

Зазначимо, що професійний розвиток в медсфері є важливою складовою для фахівців, які працюють у цьому секторі. Освіта та тренінги в цій галузі допомагають працівникам розвивати навички, оновлювати знання, впроваджувати нові технології в роботу.

Зауважимо, що загальний підхід до професійного розвитку в охороні здоров'я включає поєднання теоретичної освіти, практичної роботи, а також активної участі у власному навчанні та вдосконаленні. Упровадження в систему професійного розвитку медперсоналу інноваційних технологій оволодіння практичними навичками є важливим завданням сучасної

медосвіти.

Умови воєнного стану створюють надзвичайні ситуації, коли потрібно максимально мобілізувати і професіоналізувати медпрацівників для надання ефективної меддопомоги пораненим та хворим. Особливе навантаження на медичну систему та потребу у швидкій та якісній медичній допомозі можна зустріти в таких умовах.

Технології та підходи, які можуть бути використані для професіоналізації медпрацівників під час воєнного стану наведено на рис. 3.2.

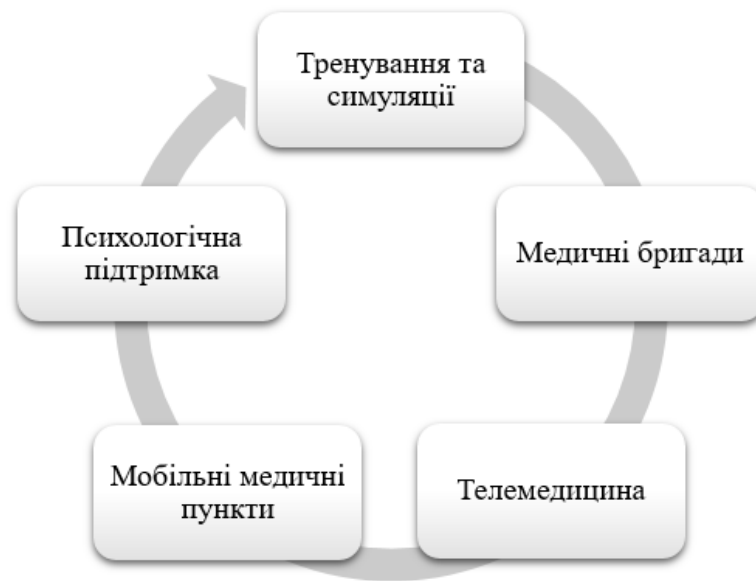


Рис. 3.2. Технології та підходи для професіоналізації медичних працівників під час воєнного стану

Примітка. Побудовано автором.

Медичним працівникам варто отримати інтенсивне навчання та практичне тренування на військових симуляторах та тренувальних манекенах. Це дозволить їм отримати практичні навички та досвід у найреалістичніших умовах без ризику для пацієнтів.

Формування спеціальних медичних бригад, які включають лікарів різних спеціальностей, медсестер, фельдшерів та інших медпрацівників. Ці бригади повинні пройти попередню підготовку та тренування для ефективної роботи в умовах воєнного конфлікту.

Використання телемедицини може бути надзвичайно корисним у

воєнних умовах, коли доступ до медичних фахівців обмежений. За допомогою телекомунікаційних технологій медпрацівники можуть консультиватися зі спеціалістами, отримувати вказівки щодо лікування та діагностики, а також передавати дані про пацієнтів для експертної оцінки.

Установлення мобільних медичних пунктів на передовій дозволить надавати невідкладну медичну допомогу пораненим безпосередньо на місці події. Ці пункти можуть бути оснащені необхідним медичним обладнанням та засобами діагностики для швидкого та точного визначення стану пацієнтів.

У воєнних умовах медпрацівники стикаються з екстремальними ситуаціями та психологічним стресом. Надання психологічної підтримки та навчання стресовому менеджменту може допомогти медичним працівникам зберегти ефективність та психічне здоров'я.

Ці технології та підходи можуть сприяти професіоналізації медичних працівників у воєнних умовах, забезпечуючи їм необхідні навички, знання та підтримку для надання ефективної меддопомоги в екстремальних умовах.

Отже, мотивація професійного розвитку персоналу в медзакладах є ключовою для забезпечення високої якості меддопомоги та успішного функціонування цих установ. Інвестування у навчання і підтримку фахівців не тільки покращує результати лікування пацієнтів, але й сприяє стійкому розвитку та конкурентоспроможності таких установ.

### **3.2. Використання кейс-методу для професійного розвитку медичного персоналу**

Імплементація інноваційних технологій професіоналізації медпрацівників відіграє важливу роль у покращенні якості меддопомоги, забезпеченні безпеки пацієнтів й розвитку медгалузі загалом.

Професійний розвиток персоналу проводиться за допомогою навчання

як «цілеспрямовано організованого, спланованого та систематично здійснюваного процесу оволодіння знаннями, вміннями, навичками та способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, спеціалістів, керівників» [29].

Виокремлюють певні види навчання персоналу, зокрема:

- 1) початкова та спеціалізована, тобто професійна підготовка;
- 2) підвищення кваліфікації, тобто професійне вдосконалення, котре може включати удосконалення професійних знань й здібностей та професійне удосконалення задля просування по службі;
- 3) перекваліфікація, тобто професійна перепідготовка.

Цілеспрямований професійний розвиток кваліфікованого персоналу передбачає тісний зв'язок між вищевказаними видами навчання. Зазначимо, що навчання відрізняється для різних цільових груп (наприклад, молоді, спеціалістів із досвідом роботи, менеджерів із досвідом роботи). Тому для якісного складання програм навчання варто враховувати такі відмінності. При чому навчання персоналу може проводитись як на робочому місці, так й поза робочим місцем.

Сучасні методи навчання медперсоналу включають: «відеонавчання, дистанційне навчання, модульне навчання, навчання на практиці, метафорична гра» [31].

Нині популярним інструментом для навчання й підвищення кваліфікації працівн. у різних областях є кейс-метод (*Case Based Learning*). Він дозволяє вивчати реальні або реалістичні ситуації, з якими можуть зіткнутися професіонали в робочому оточенні. Він сприяє розвитку аналітичних й критичних навичок, вміння приймати рішення й працювати в команді.

Крім того, у зв'язку зі зростанням технологій, електронні платформи та віртуальні середовища можуть використовуватися для проведення курсів з кейс-методу, щоб забезпечити доступність навчання в будь-якому місці та часі.

Використання кейс-методу для професійного розвитку медперсоналу є

ефективним засобом навчання, спрямованим на розвиток аналітичних й прийняття рішень у медичних сценаріях. Кейс-метод дозволяє медперсоналу вивчати реальні або приблизно реальні клінічні ситуації, що допомагає їм навчитися ефективно працювати в умовах невизначеності.

Використання кейс-методу для професійного розвитку медперсоналу передбачає (рис. 3.3):

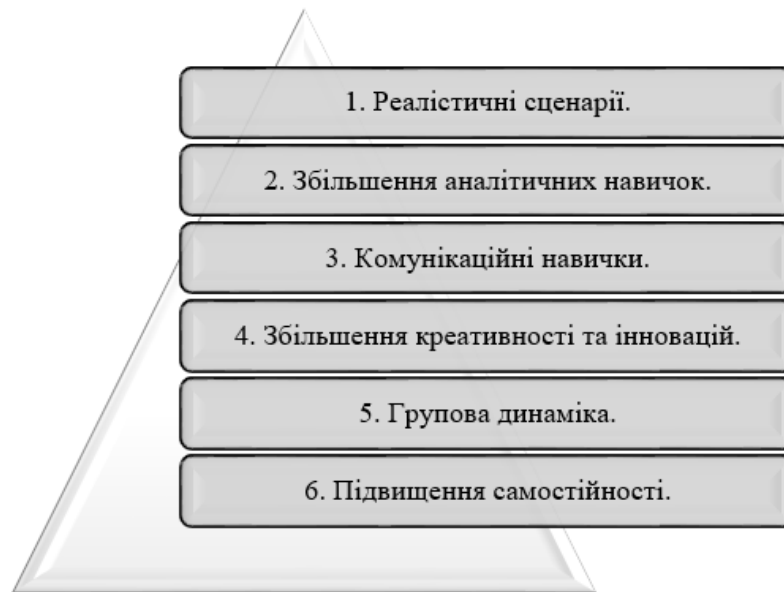


Рис. 3.3. Використання кейс-методу для професійного розвитку персоналу в медзакладі

Примітка. Побудовано автором.

1. Реалістичні сценарії. Клінічні випадки повинні відображати реальні виклики, з якими може стикатися медперсонал у своїй практиці. Важливо використовувати реальні медичні історії, але забезпечити конфіденційність та анонімність пацієнтів.

1.1. Використання клінічних випадків, які базуються на реальних пацієнтах чи подіях, створює реалістичні умови для вивчення.

1.2. Забезпечення доступу до різноманітних медичних випадків, таких як екстрених станів, рідкісних захворювань, або ситуацій з моральними дилемами.

2. Збільшення аналітичних навичок. Спрямоване аналізування ситуацій



допомагає медперсоналу в розумінні причин і наслідків медичних станів. Вправи на формулювання діагнозів та розробку лікувальних планів сприяють покращенню клінічної обачливості.

2.1. Кейс-метод стимулює аналіз ситуації, визначення причин та наслідків, формулювання діагнозів та розробка планів лікування.

2.2. Розвиток умінь аналізувати багатофакторні проблеми та приймати обґрунтовані рішення.

3. Комунікаційні навички. Медичні кейси дозволяють практикувати навички ефективного спілкування як з колегами, так і з пацієнтами. Зокрема, вони можуть включати сценарії сповіщення про погані новини або ведення бесід про лікувальні опції.

3.1. Кейс-метод дозволяє вдосконалити навички комунікації, які необхідні для ефективної взаємодії з пацієнтами, їхніми родичами та іншим медичним персоналом.

3.2. Він також сприяє вивченню вмінь пояснювати складні медичні концепції пацієнтам.

4. Збільшення креативності та інновацій. Сценарії, які вимагають нестандартних або інноваційних підходів, сприяють розвитку креативного мислення. Практика розробки нових методів діагностики або лікування може сприяти впровадженню інновацій у медичну практику.

4.1. Стимулювання творчого мислення вирішенням комплексних клінічних проблем.

4.2. Використання кейсів, що вимагають інноваційних підходів до діагностики та лікування.

5. Групова динаміка. Групові обговорення кейсів дозволяють різним спеціалістам об'єднати свої знання та доповнити одне одного. Взаємодія в групах допомагає розвивати навички співпраці та вирішення проблем в колективі.

5.1. Розвиток навичок співпраці та роботи в команді через обговорення кейсів у групах.

5.2. Взаємодія між різними спеціалістами для отримання різних точок зору.

6. Підвищення самостійності. Кейс-метод сприяє самостійному вивченню та дослідженню. Медичний персонал навчається самостійно шукати інформацію та приймати відповідальні рішення.

6.1. Заохочення самостійного вивчення та розвитку професійних навичок.

6.2. Покращення навичок самостійного пошуку та аналізу медичної інформації.

Зазначимо, що кейс-метод у медичному навчанні сприяє глибокому розумінню клінічних ситуацій, розвитку навичок прийняття рішень та покращенню комунікаційних навичок, що є критичними для успішної медичної практики.

Вищеокреслені аспекти спільно сприяють формуванню компетентного та адаптивного медичного персоналу, здатного ефективно працювати в різних ситуаціях, що зустрічаються у медичній практиці. Кейс-метод допомагає виробити навички, які важливі для забезпечення безпеки та якості медичного обслуговування.

Упровадження кейс-методу навчання в систему профрозвитку медперсоналу обумовлено, насамперед, необхідністю удосконалення практичної сторони навчання лікарів й забезпечення якісної післядипломної підготовки з підтримкою належного рівня теоретичних знань. Традиційна система клінічної медосвіти не в змозі повністю вирішити виклики практичної підготовки лікарів через відсутність обмежену можливість ілюстрації різноманітності клінічних ситуацій.

У цьому контексті використання кейс-методу з використанням інтерактивних веб-технологій стає необхідним аспектом сучасної медосвіти. Так, комп'ютерне моделювання, котре базується на реальних даних пацієнтів (ЕКГ, КТ, ЕХО), дозволяє передбачати тактику обстеження й лікування, враховуючи клінічну ситуацію та світові стандарти медичної практики. Це

зменшує ризик для пацієнта та, в кінцевому підсумку, підвищує якість надання меддопомоги.

Використання кейс-методу для профрозвитку медперсоналу є ефективним інструментом, що сприяє підвищенню рівня знань, розвитку навичок та розширенню професійного досвіду. Кейс-метод полягає в розгляді реальних або гіпотетичних клінічних ситуацій з метою вивчення, аналізу та розв'язання проблеми.

Зазначимо, що кейс-метод у системі профрозвитку персоналу фахівці пропонують реалізовувати при допомозі таких компонентів (рис. 3.4):



Рис. 3.4. Основні складові кейс-методу в системі професійного розвитку медичного персоналу

- «презентація клінічних випадків – розповідний виклад клінічного випадку;
- тренажери клінічних випадків – поєднання конкретного клінічного випадку з логічно пов'язаними тестовими завданнями;
- інтерактивні тренажери відпрацювання практичних навичок – поєднання теоретичного матеріалу з конкретної теми з великою кількістю тестових клінічних ситуаційних завдань;

- медичний освітній веб-квест – поєднання кількох тем в рамках одного проблемного завдання з елементами інтерактивної гри в стилі детективу, з побудовою сценарію з розгалуженням та поєднанням теоретичного матеріалу за декількома темами, з відпрацюванням практичних навичок та тестовими завданнями» [69].

Приклади використання для професійного розвитку медперсоналу:

I. Створення ситуацій для навчання. Кейси можуть бути розроблені для навчання конкретних клінічних навичок або рішень у медицині, наприклад, сценарії лікування пацієнтів, діагностику, вибір лікування.

II. Активне навчання. Кейс-метод передбачає активну участь учасників. Медперсонал аналізує і обговорює ситуацію, розглядає альтернативні варіанти та обирає найкращий підхід, що сприяє глибокому розумінню матеріалу та розвитку критичного мислення.

III. Підвищення професійної компетентності. Кейси можуть бути спрямовані на вивчення нових підходів, лікування або стандартів у медицині, що дозволяє медперсоналу підтримувати актуальність своїх знань і навичок.

IV. Розвиток комунікаційних навичок. У медицині комунікація з пацієнтами та колегами має велике значення. Кейси можуть включати аспекти комунікації з пацієнтами, сім'єю чи іншим медперсоналом.

V. Етика та рішення при важких обставинах. Кейси дозволяють вивчати етичні аспекти медичної практики, навчати медперсонал приймати рішення в складних ситуаціях.

VI. Командна робота. Використання кейс-методу сприятиме розвитку навичок спільної роботи у команді. Учасники зможуть працювати разом, обговорюючи і розв'язуючи проблеми.

VII. Підвищення мотивації. Розв'язання цікавих та важливих клінічних кейсів підвищує мотивацію медперсоналу для вдосконалення своєї практики.

VIII. Оцінка та звітування. Кейси використовуються для оцінки та перевірки знань і навичок медичного персоналу.

Отже, кейс-метод є потужним інструментом для професійного розвитку

медперсоналу, оскільки допомагає поєднати теоретичні знання з практичними навичками та розвиває критичне мислення та ефективну комунікацію в контексті медичної практики.

### **Висновки до розділу 3**

Механізм мотивації професійного розвитку персоналу є комплексом заходів й стратегій, спрямованих на стимулювання співробітників для самостійного вдосконалення професійних навичок й знань. При цьому ефективний механізм мотивації професійного розвитку дозволяє підтримувати високий рівень ентузіазму та інтересу співробітників до навчання та зростання в кар'єрі. Механізм мотивації професійного розвитку допомагає створювати ефективну систему розвитку персоналу, що сприяє не лише самому співробітнику, але й успіху організації.

Ефективний професійний розвиток працівників неможливий без їх зацікавленості та відповідної підтримки з боку підприємства, яка включає організаційну підтримку й інвестиційну. Іншими словами, це вимагає внутрішньої мотивації з боку працівників і зовнішньої мотивації з боку підприємства.

Кейс-метод є потужним інструментом для професійного розвитку медперсоналу, оскільки допомагає поєднати теоретичні знання з практичними навичками та розвиває критичне мислення та ефективну комунікацію в контексті медичної практики.

## ВИСНОВКИ

Професійний розвиток персоналу в медзакладі є надзвичайно важливою складовою кар'єри медичного працівника. Здоров'я і життя пацієнтів залежать від компетентності та навичок медичного персоналу.

Професійний розвиток не закінчується після отримання диплома. Лікарі та інші медпрацівники повинні постійно поглиблювати свої знання шляхом участі у навчальних семінарах, конференціях, курсах перепідготовки та отримання спеціалізованих сертифікатів.

Мотивація професійного розвитку персоналу є важливим аспектом для підвищення продуктивності та задоволення працівників на роботі. Ця мотивація полягає в стимулюванні працівників до навчання, покращення навичок та отримання нових знань у рамках їхньої професійної діяльності.

Персонал є однією з найважливіших складових успішної медорганізації. Ефективне функціонування медзакладу, його репутація і якість наданих послуг значною мірою залежать від професіоналізму персоналу.

Основна мета діяльності Терноп. обл. дитяча лікарні – забезпечити медичне обслуговування через надання мед послуг мешканцям у віці 0-18 р. в адмінмежах Тернопільської обл. працівниками, котрі є професійно підготовленими.

Персонал медорганізації складається з різних професійних категорій, починаючи від лікарів й медсестер і закінчуючи адміністративним персоналом. У Тернопільськ обл дитячій лікарні працювало 743 особи. Серед них 19,52 % лікарів, 39,30 % медичних сестер, 22,34 % молодшого мед персоналу.

Навички, знання та психологічні якості працівників визначають успіх закладу та задоволення пацієнтів. Тому важливо забезпечити постійне навчання та підвищення кваліфікації медперсоналу для забезпечення високих стандартів медпослуг. Підвищення професійного рівня працівників відбувається через збільшення досвіду, знань і навичок, які накопичує

працівник у процесі своєї діяльності, а також завдяки спеціальній підготовці та перепідготовці.

У Терноп. обласній дитячій лікарні частка лікарів з вищою кваліфікаційною категорією складає 60,69 %, першу кваліфікац. категорію мають 8,28 % осіб, другу – 4,14 %, 19,31 % – особи з кваліфікацією «лікарі-спеціалісти» та 4,14 % інтернів.

Професійний розвиток медпрацівників є важливою складовою для забезпечення найвищого рівня меддопомоги та створення умов для постійного покращення якості охорони здоров'я. І є процес важливий і для працівника Терноп. обл. дитячої лікарні, і для медпідприємства загалом.

Складовою профес. розвитку є професійне навчання, котре для медперсоналу Терноп. обл. дитячої лікарні здійснюється у формі підвищення кваліфікації.

Механізм мотивації професійного розвитку персоналу є комплексом заходів й стратегій, спрямованих на стимулювання співробітників для самостійного вдосконалення професійних навичок й знань. При цьому ефективний механізм мотивації професійного розвитку дозволяє підтримувати високий рівень ентузіазму та інтересу співробітників до навчання та зростання в кар'єрі. Механізм мотивації професійного розвитку допомагає створювати ефективну систему розвитку персоналу, що сприяє не лише самому співробітнику, але й успіху організації.

Ефективний професійний розвиток працівників неможливий без їх зацікавленості та відповідної підтримки з боку підприємства, яка включає організаційну підтримку й інвестиційну. Іншими словами, це вимагає внутрішньої мотивації з боку працівників і зовнішньої мотивації з боку підприємства.

Кейс-метод є потужним інструментом для професійного розвитку медперсоналу, оскільки допомагає поєднати теоретичні знання з практичними навичками та розвиває критичне мислення та ефективну комунікацію в контексті медичної практики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Т. П. Кадрова політика у реформування сфери охорони здоров'я: аналіт. доп. К.: НІСД, 2012. 35 с.
2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. URL: [http://pidruchniki.com/1781040937372/meditsina/menedzhment\\_u\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya](http://pidruchniki.com/1781040937372/meditsina/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya)
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/>
4. Білинська М. М., Радиш Я. Ф. Державна політика у медсфері: кол. моногр. : у 2 ч К. : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
5. Білинська М. М., Авраменко Т. П. Управління змінами сфери охорони здоров'я : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2015. 80 с.
6. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації. *Управління людським потенціалом*. 2012. № 3. С. 320-323.
7. Брич В. Я., Ліштаба Л. В., Микитюк П. П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я. Тернопіль: ТНЕУ, 2018 р. 190 с.
8. Визначення компетенції в оцінці якості підготовки фахівців у системі безперервного професійного розвитку лікарів / Ю. В. Вороненко, А. М. Сердюк, О. П. Мінцер [та ін.]. *Україна. Здоров'я нації*. 2007. № 1. С. 37- 41.
9. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(1). С. 73-79.
10. Бутенко І. А., Курносова А. В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3. С. 7-11.
11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом. : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.



12. Волосовець О. П., Вдовиченко Ю. П., Булах І. Є., Краснов В. В., П'ятницький Ю. С. Проблемні питання впровадження лікарської резидентури в Україні. *Післядипломна освіта та лікарське самоврядування за європейськими стандартами*: матеріали Всеукр. наук.-практич. конф. з міжнар. участю (Тернопіль, 11-12 верес. 2014 р.). Терноп. держ. мед. ун-т ім. І. Я. Горбачевського. Тернопіль : ТДМУ, 2014. С. 5-12.
13. Вороненко Ю. В. Напрями розвитку системи медичної освіти в Україні: погляд у майбутнє. *Медична освіта*. 2017. № 3. С. 32-35.
14. Галайда Т. О., Савицька І. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Економіка і регіон*. Полтава. 2011. № 2 (29). С. 118- 122.
15. Глобальна стратегія для розвитку кадрових ресурсів охорони здоров'я: трудові ресурси 2030 р. Проект, представлений на 138-й сесії Виконавчого комітету ВОЗ. URL: <https://docplayer.ru/45625202-Globalnaya-strategiya-dlya-razvitiya-kadrovyyh-resursov-zdravoohraneniya-trudovye-resursy-2030-g.html>
16. Гребінська С. І. Розробка систем мотивації і оплати праці на основі використання зарубіжного досвіду. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5 Т. 2(136). С. 91-94.
17. Грицько Р Ю. Державне управління системою освіти фахівців сімейної медицини в Україні. Дрогобич : Просвіт, 2014. С. 11.
18. Грішнова О. А. Людський розвиток. К.: КНЕУ. 2006. 308 с.
19. Гущина Ю. І., Нестеренко Т. В., Рекеда В. В. Економіка знань як етап в розвитку постіндустріального суспільства. *Економічні науки*. URL: <http://cyber/article/n/ekonomika-znaniy>
20. Державне управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я в Україні: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 23 берез. 2016 р.); за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Князевича, Н. О. Васюк. К. :ДКС-Центр. 2016. 212 с.

21. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 446 від 22 лютого 2019 року.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text>
22. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників галузі охорони здоров'я / розроб. Підаєв А. В. та інші. К.: МОЗ України, Мінвопраці та соц. політики. 2004. 229 с.
23. Древецька О. І. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. *Студентський вісник НУВГП*. Рівне : НУВГП, 2017. Вип. 2(8). С. 78-80.
24. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
25. Дячук Д. Д. Концептуальне обґрунтування та побудова моделі стійкого вдосконалення організаційного розвитку медзакладу . *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2012. № 4. С. 30-37.
26. Звіти КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради.
27. Зленко А. М., Мірошніченко Д. А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. № 24/1. С. 36.
28. Іванова Ю.С. Поняття професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз. *Право та інновації*. 2014. № 4. С. 148-155.
29. Інноваційні освітні технології в післядипломному навчанні лікарів: психолого-педагогічні аспекти. За ред. О. М. Хвисюк, В. Г. Марченко, М. П. Гиря та ін. *Актуальні питання вищої медичної освіти в Україні* : матеріали 15-ї Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. Т:ТНМУ. 2018. С. 70-74.
30. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні: ситуаційний аналіз. Авт. кол.: Богдан Д., Бойко А., Василькова А., Вежновець Т. та ін. Проект *USAID* «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019.



- 133 с. URL: <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis-2019.pdf>
31. Киричок В. А. Можливості застосування інтерактивних методів навчання у системі післядипломної медичної освіти. *Медична освіта*. 2016. № 1. С. 25-28.
  32. Кібанов Л. Л., Дуракова І. Б. Управління персоналом організації. Відбір та оцінка при наймі, атестації. К.: Наука. 342 с.
  33. Ковальов В. Технології професіоналізації медичних працівників. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: збірник матеріалів доповідей VIII Науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Тернопіль, 26 жовтня 2023 року)*. Тернопіль: ЗУНУ, 2023.
  34. Ковальов В. В., Цуглевич Л. В. Професійний розвиток медичного персоналу – ключ до якісної охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: збірник матеріалів VI міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 28-29 вересня 2023 року)*. Одеса: ONEУ, 2023. С. 208-210.  
URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16914>
  35. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. К.: КНЕУ. 479 с.
  36. Концепція розвитку неперервної педагогічної освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 14.08.2013 р. № 1176. URL: [http://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/36816/](http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/36816/)
  37. Корицький Г., Чорна М. Механізм управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 (м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 86-88.
  38. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у медсфері України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.

- 39.Крисько Ж. Реформування медзакладів в Україні в контексті децентралізації. *Розвиток регіонів та громад в умовах адміністративно-територіальної реформи : перспективи та загрози : Дев'яті регіональні та муніципальні читання : зб. матеріалів доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль-Вишнівець, 20-21 жовт. 2015 р.).* Тернопіль : ТНЕУ, 2015. С. 199-202.
- 40.Крисько Ж.Л., Лука І.І. Проблеми кадрового забезпечення в системі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції* [м. Полтава, березень 2021 р.]. Полтава. 2021. Ч. 2. С. 97-99.
- 41.Круп'як Л. Б, Круп'як І. Й.. Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи.* Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. (Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року). С. 118-121.
- 42.Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової політики в управлінні персоналом. *Проблеми науки.* 2011 №7. С. 21-26.
- 43.Кудрявцева Т. О. Ділова гра як засіб підготовки майбутніх лікарів до розв'язання проблемних ситуацій у професійній діяльності. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології.* Херсон. 2014. Вип. 2 (9). С. 304-308.
- 44.Кузьміна Н. В. Здібності, обдарованість, талант. Львів. 2021. 32 с.
- 45.Ланська С. П. Удосконалення системи професійного розвитку працівників на виробництві в Україні: врахування зарубіжного досвіду. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Вип. 9. Ч. 6. С. 151-154.
- 46.Лучик С. Д., Лучик М. В. Професійне самовизначення і професійний розвиток молоді. *Вісник ЧТЕІ. Економічні науки.* 2017. № III(67). С. 26.

47. Магрламова К. Г. Портфоліо як засіб формування професійної компетентності майбутнього лікаря. *Науковий часопис*. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова. 2018. Вип. 60. Т. 2. С. 9-12.
48. Матрушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. *Наукові праці. Економіка*. 2010. Випуск 132. С. 108-114.
49. Медична освіта в Україні, погляд у майбутнє: проект Постанови парламентських слухань від 18 травня 2017 р. № 6467. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DH4ZN00A>
50. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. [Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г.] / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.
51. Мироню І. С., Новічкова О. М. Застосування моделі поліпшення якості надання послуг у медзакладах : навч. посіб. К. : Друкарський двір Олега Федорова, 2017. 156 с.
52. Мінцер О. П., Вороненко Ю. В. Логіка використання портфоліо в забезпеченні якості післядипломної медичної освіти та безперервного професійного розвитку лікаря. Аналітичний огляд. *Медична інформатика та інженерія*. Київ: НМАПО ім. П. Л. Шупика. 2017. № 3. С. 39-56.
53. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за ред. д.е.н. М. М. Шкільняка, д.е.н. Т. Л. Желюк. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
54. Мосійчук І. В. Удосконалення системи управління розвитком персоналу в сучасних ринкових умовах. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. Вип. № 2 (17). URL: [http://eprints.zu.edu.ua/22482/1/eui\\_2016\\_2\\_20.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/22482/1/eui_2016_2_20.pdf)
55. Моторна І. Персонал як основний ресурс нової економіки – економіки знань. *Україна: аспекти праці*. Київ. 2011. №7. С.32-39.
56. Ожиганова М. І., Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпінєць В. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 187 с.
57. Олексіна Н. О., Волосовець О. П., П'ятницький Ю. С. Медична освіта:



- відповіді на виклики сучасності. *Медична освіта*. 2018. № 2. С. 36-40.
58. Освітній глосарій ЮНЕСКО. URL: <http://uis.unesco.org/en/glossary>
59. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. Дата оновлення: 01.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
60. Офіційний сайт Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради. URL: <https://todl.com.ua>
61. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua>
62. Офіційний сайт Національної служби охорони здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>
63. Павлишин Г. А., Бігуняк Т. В., Саварин Т. В. Кейс-метод навчання у медичній освіті. DOI:10.11603/me.v0i3.4975
64. Попович Т. М., Крисько Ж. Л. Гарантії держави у наданні якісних медичних послуг. *Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я* / кол. монографія за ред. Желюк Т. Л., Шкільняка М. М. Тернопіль, Крок. 2020. С.261-293.
65. Порядок проведення атестації лікарів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 22 лютого 2019 року № 446 (у редакції наказу МОЗ від 18 серпня 2021 року № 1753). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1338-21#text>
66. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 року № 725. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-п#Text>
67. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. Дата оновлення: 27.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
68. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного

- менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД. 2021. 440 с.
69. Романовська О., Бандурян В. Методика використання інноваційних технологій навчання при підвищенні кваліфікації лікарів. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2020. № 3. С. 30-47.
70. Савченко В. А. Розвиток персоналу. К.: КНЕУ, 2015. С. 17.
71. Сластенін В. А., Подимова Л. С. Педагогіка: інноваційна діяльність. Х: Магістр. 224 с.
72. Соціально-психологічні чинники мотивації професійного вдосконалення особистості керівних кадрів освіти: монографія / за заг. ред. В.А. Семиченко. К. 2022. 135 с.
73. Статут Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради (нова редакція). Тернопіль. 2021. 19 с.
74. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
75. Чернушкіна О. О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Т.2. С. 87.
76. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf)