

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

СУХАРСЬКИЙ Валерій Володимирович

Механізм використання лідерства в управління кадровим потенціалом закладу
охорони здоров'я. / The mechanism of using leadership in managing the personnel
potential of a health care institution

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЗОЗм-21

В. В. Сухарський

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
1.1. Поняття та класифікація лідерства як інструменту управління кадрами	6
1.2. Законодавчі засади використання лідерства в управлінні кадровими ресурсами закладів охорони здоров'я	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОБРАНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	21
2.1. Характеристика кадрового потенціалу досліджуваної установи	21
2.2. Оцінювання використання лідерських підходів в управлінні установою	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	36
3.1. Пріоритетні напрямки стимулювання професійного розвитку працівників	36
3.2. Розвиток лідерських навичок для зміцнення корпоративної культури	41
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

Сучасна система охорони здоров'я перебуває у стані постійних змін, зумовлених інноваціями, глобалізацією та зростаючими вимогами суспільства до якості медичних послуг. В умовах дефіциту висококваліфікованих кадрів, зростаючої конкуренції та необхідності підвищення ефективності медичних закладів, питання управління кадровим потенціалом набуває особливої актуальності. Одним із ключових механізмів, що сприяє розвитку кадрового ресурсу, є використання лідерства.

Лідерство в управлінні персоналом закладів охорони здоров'я не лише забезпечує ефективну роботу колективу, але й створює передумови для формування інноваційного середовища, мотивує працівників до професійного розвитку, а також сприяє зміцненню корпоративної культури. Роль лідера в таких установах є надзвичайно важливою, адже від його здатності управляти командою залежить якість надання медичних послуг.

Наукові дослідження підтверджують, що ефективне використання лідерських підходів у медичних закладах позитивно впливає на мотивацію персоналу, зменшує рівень конфліктів та підвищує рівень задоволеності пацієнтів. У той же час, впровадження механізмів лідерства в управлінні кадровим потенціалом стикається з низкою викликів, зокрема недостатньою підготовкою керівників, відсутністю чіткої стратегії розвитку лідерських навичок і складнощами у формуванні командної роботи.

Питання актуальності цієї теми також пов'язане з необхідністю вдосконалення правових і організаційних механізмів, що сприяють розвитку лідерства у сфері охорони здоров'я. Професійне керівництво медичними закладами потребує не лише адміністративних навичок, але й стратегічного мислення, яке включає здатність лідера впливати на розвиток персоналу.

Тема лідерства привертає увагу як зарубіжних, так і українських дослідників. Серед найбільш відомих авторів, чиї роботи заслуговують на увагу, можна виділити таких науковців, як Афшарі Л., Барроу Г., Белл О.Н.,

Борщ В.І., Бричко А.М., Ведерніков М.Д., Граціотова Г.О., Дмитрук О.В., Загородня Н.П., Звірич В.В., Кісь С., Кравчук І.І., Краснова О.І., Шкільняк М.М. та інших.

Метою дослідження є розробка підходів до ефективного використання лідерства в управлінні кадровим потенціалом, що відповідає сучасним викликам галузі охорони здоров'я. Робота спрямована на вивчення існуючих проблем у цій сфері та формулювання практичних рекомендацій для їх подолання.

Відповідно до мети були окреслені та виконанні наступні **завдання**:

- дослідити сутність поняття «лідерства» як інструменту управління кадрами;
- провести характеристику діяльності медичного закладу;
- здійснити оцінку використання лідерських підходів в управлінні установою;
- окреслити шляхи вдосконалення лідерства в управлінні кадровими ресурсами закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом у закладах охорони здоров'я.

Предметом дослідження є механізм використання лідерства як інструменту управління кадровим потенціалом у закладах охорони здоров'я.

При написанні дослідження застосовувались такі **методи дослідження**: аналіз наукової літератури – для вивчення теоретичних основ лідерства, типів лідерства та їх впливу на управління кадрами; аналіз нормативно-правових документів – використовується для визначення правових засад управління кадровим потенціалом у закладах охорони здоров'я та ролі лідерства у цьому процесі. порівняльного аналізу для оцінки ефективності різних стилів лідерства та їхнього впливу на управління медичними установами; статистичного аналізу – для опрацювання даних про кадрове забезпечення, продуктивність персоналу або ефективність роботи закладу залежно від рівня лідерства; системного

підходу – для комплексного розгляду управління кадровим потенціалом, враховуючи взаємодію всіх елементів системи лідерства.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використанні в діяльності медичного закладу з метою використання лідерства в управління кадровим потенціалом.

Результати дослідження були апробовані на студентській науковій конференції кафедри.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття та класифікація лідерства як інструменту управління кадрами

Розвиток конкурентоспроможності національної економіки та її галузей є складним процесом, який неможливий без належного кадрового забезпечення. Одними з ключових елементів успішного функціонування управлінських систем є високий рівень підготовки кадрів, їхній постійний професійний розвиток, а також здатність до інноваційного мислення і нестандартного вирішення задач. У сучасному світі, де організації постійно стикаються з численними внутрішніми та зовнішніми викликами, особливого значення набувають швидкість і точність у прийнятті управлінських рішень.

На думку Шеріл Сенберг, лідерство у сучасному суспільстві не має універсального характеру. Кожен лідер володіє унікальними особистими якостями, власним досвідом і стилем управління, що формує його професійну компетентність і впливає на ефективність керівництва. З часом ці характеристики зазнають змін, що дає змогу лідерам адаптуватися до нових умов і викликів.

Основними елементами лідерських якостей є здатність брати на себе відповідальність, постійно вдосконалюватися і бути відкритими до розвитку. Ці риси особливо важливі у сфері управління, зокрема в системі охорони здоров'я. Лідер у медичній галузі має вміти мотивувати, направляти та ефективно впливати на команди для досягнення стратегічних цілей закладу. Лідерство не обмежується лише управлінням завданнями; воно також охоплює формування сприятливого організаційного середовища, підтримання корпоративної культури, натхнення колективу та розвиток потенціалу співробітників [3, с. 40].

Наукові дослідження розглядають лідерство з кількох перспектив: особистісної, організаційної та інституційної. На особистісному рівні акцент робиться на визначенні стратегічних напрямів розвитку медичного закладу і збереженні кадрового потенціалу. Організаційний рівень спрямований на реалізацію місії та виконання завдань конкретного закладу охорони здоров'я. Інституційний рівень, представлений керівниками центральних органів влади, зосереджується на координації та реалізації стратегічних ініціатив у сфері охорони здоров'я. Ефективне лідерство на кожному з цих рівнів є необхідною умовою для досягнення успіху і вдосконалення системи охорони здоров'я в цілому.

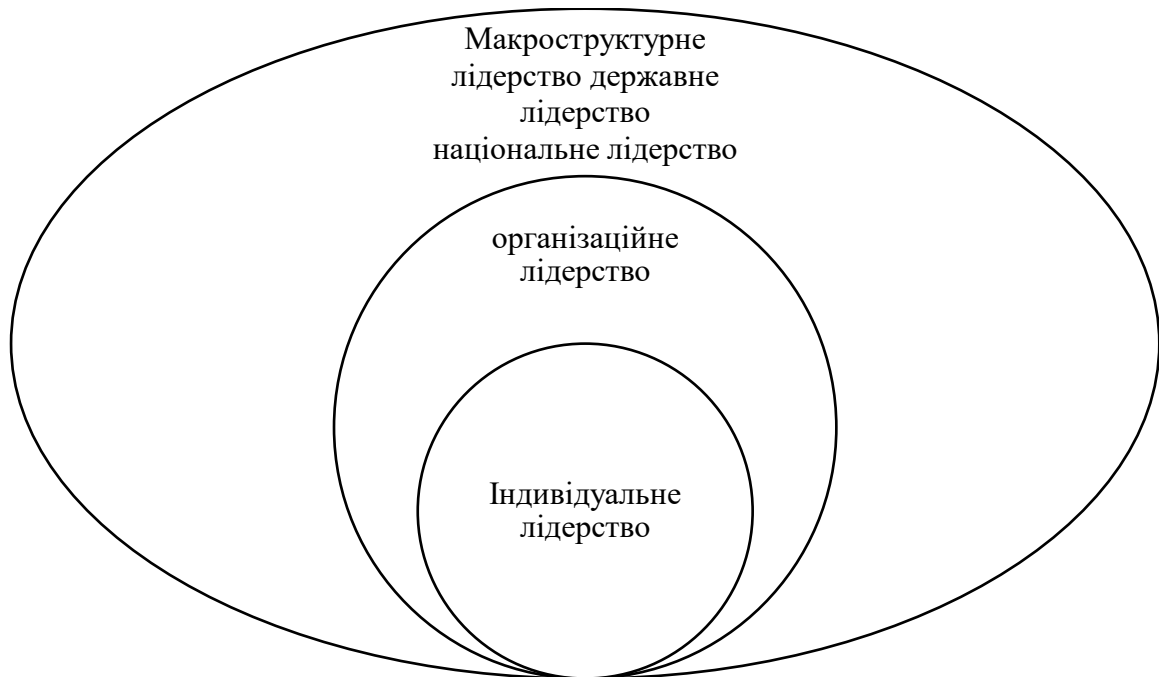


Рис. 1.1. Класифікація лідерства за масштабом [8, с. 33]

Держава, як ключовий суб'єкт публічної політики в галузі охорони здоров'я, відіграє провідну роль у забезпеченні інституційного лідерства. Її завданнями є розробка і впровадження механізмів, спрямованих на стимулювання професійного розвитку медичного персоналу, формування мотиваційних інструментів (зокрема, фінансових і статусних), а також організація міжсекторної взаємодії та координація діяльності. До цих функцій входять нормативно-правове регулювання роботи медичних установ,

дотримання етичних норм у галузі та активна участь у міжнародних ініціативах, спрямованих на покращення якості медичних послуг.

Розвиток міжнародної співпраці дозволяє виділити наднаціональний рівень лідерства, де запровадження глобальних стандартів охорони здоров'я стає основою для реалізації спільних проєктів, програм і надання гуманітарної допомоги. Така взаємодія підвищує ефективність медичних послуг і сприяє подальшому розвитку галузі.

Воронов В. визначає два основні типи лідерства: трансформаційне та транзакційне. Лідери транзакційного типу дотримуються визначених правил і орієнтуються на стабільність і контроль, забезпечуючи ефективність без значних змін. Натомість трансформаційні лідери готові до впровадження інновацій, спрямовуючи зусилля на досягнення майбутніх цілей. Окремо варто виділити лідерство, орієнтоване на служіння, яке акцентується на задоволенні потреб команди та сприянні її розвитку. Кожен із цих підходів робить важливий внесок у вдосконалення роботи медичних установ.

Наукова основа лідерства включає низку теорій, зокрема [11]:

1. Теорія траєкторії лідерства – адаптація стилю управління до специфіки працівників і умов для досягнення цілей;
2. Теорія змінного лідерства – ефективність залежить від ситуації, яка потребує змін у підходах;
3. Теорія обміну – акцент на формуванні довіри через взаємодію між лідером і командою;
4. Теорія трансформаційного лідерства – вплив на мотивацію працівників і створення сприятливого організаційного середовища;
5. Теорія ситуаційного лідерства – ефективність стилю залежить від готовності команди виконувати завдання;
6. Теорія службового лідерства – акцент на підтримці і розвитку членів команди;
7. Теорія автентичного лідерства – наголос на відкритості та чесності як основних принципах управління.

Серед сучасних концепцій лідерства особливо виділяються харизматичне, атрибутивне та трансформаційне лідерство, які сприяють швидкій адаптації до змін і забезпечують гнучкість управління. Традиційні моделі, такі як авторитарна, ліберальна, колегіальна та наставницька, також залишаються актуальними і використовуються залежно від контексту та потреб організації.

Успішний лідер у сфері охорони здоров'я має виконувати такі ключові завдання, як створення позитивного робочого клімату, прийняття ефективних управлінських рішень, організація професійного зростання персоналу та мотивація команди. Для цього він повинен володіти рядом важливих компетенцій, зокрема [15]:

1. Навички комунікації – здатність досягати порозуміння та налагоджувати продуктивний діалог із командою.
2. Ефективне делегування – уміння розподіляти обов'язки між членами колективу для досягнення максимальної результативності.
3. Мотивація персоналу – використання різних методів для підвищення залученості та ентузіазму працівників.
4. Управління конфліктами – здатність швидко та ефективно вирішувати проблемні ситуації, що виникають у робочому процесі.
5. Адаптація до змін – вміння реагувати на нові виклики та оперативно впроваджувати зміни у роботі.

Сучасний керівник у медичній галузі повинен гнучко застосовувати різні підходи та моделі лідерства, враховуючи як специфіку організації, так і потреби колективу. Такий підхід дозволяє ефективно досягати стратегічних цілей і забезпечувати високий рівень управління.



Рис. 1.2. Основні характеристики керівника-лідера [19, с. 34]

Лідерство є важливим компонентом ефективного управління персоналом, адже воно полягає у здатності лідера впливати на команду, спрямовуючи її зусилля на досягнення спільних цілей. У системі управління кадрами лідерство виступає дієвим інструментом для підвищення мотивації, координації дій та продуктивності працівників. Лідер може бути як формальним, тобто офіційно призначеним, так і неформальним, коли його авторитет і вплив визнаються колективом. Залежно від стилю взаємодії з підлеглими, виділяють авторитарний, демократичний і ліберальний типи лідерства. Авторитарний стиль передбачає концентрацію прийняття рішень в руках лідера, демократичний заохочує участь команди у процесі прийняття рішень, а ліберальний дає співробітникам більше самостійності.

Лідерство також поділяється за характером впливу на транзакційне та трансформаційне. Транзакційне ґрунтується на системі винагород і покарань, забезпечуючи стабільність та чітке виконання завдань. Натомість трансформаційне спрямоване на зміну мотивації, цінностей і поведінки працівників, стимулюючи їх до інновацій та високих досягнень. Обидва підходи ефективні залежно від завдань і потреб організації.

Ефективний лідер не лише сприяє виконанню завдань, але й формує позитивну атмосферу в колективі, що забезпечує гармонійні взаємини між співробітниками. Лідерство також є ключовим фактором у впровадженні змін, стимулюванні інновацій та вирішенні конфліктів. Воно є універсальним засобом управління, що впливає на успіх як окремих команд, так і організацій загалом. Справжній лідер надихає, підтримує та мотивує кожного члена колективу, сприяючи досягненню спільних цілей.

У сучасних умовах, коли організації стикаються з численними викликами, швидкість і точність прийняття рішень стають важливими чинниками ефективного функціонування. Лідерство охоплює не лише керівництво командою, але й формування сприятливого клімату, мотивацію працівників і створення можливостей для їхнього професійного розвитку. Стиль управління лідера залежить від його досвіду, навичок і здатності адаптуватися до змін. У сфері охорони здоров'я лідерство має особливе значення, адже від нього залежить не лише ефективність роботи персоналу, але й якість наданих медичних послуг.

Лідерство розглядається на трьох рівнях: особистісному, організаційному та інституційному. На особистісному рівні увага приділяється розвитку індивідуальних якостей і стратегічного бачення працівника. Організаційний рівень спрямований на досягнення місії та завдань закладу, а інституційний – на координацію загальнодержавних ініціатив, створення правової бази та розвиток міжнародної співпраці [26, с. 87].

Особливого значення набувають трансакційний і трансформаційний стилі лідерства. Трансакційні лідери орієнтуються на дотримання встановлених правил і підтримання стабільності, тоді як трансформаційні – на впровадження інновацій, зміну цінностей і розвиток команди. Обидва стилі можуть бути ефективними залежно від специфіки завдань і потреб організації.

У сфері охорони здоров'я лідери займаються управлінням ресурсами, організацією командної роботи та впровадженням нових технологій. Вони повинні бути готовими до змін, ефективно вирішувати конфлікти та створювати

атмосферу співпраці. Крім того, відповідальність за прийняті рішення вимагає високих комунікативних, організаційних та адаптаційних навичок.

Загалом, лідерство є важливим інструментом управління, що сприяє розвитку організацій і забезпечує рух до стратегічних цілей. Воно допомагає не лише організувати роботу колективу, але й надихнути кожного працівника на досягнення високих результатів, що особливо важливо в умовах постійних змін і зростаючих вимог сучасного світу.

1.2. Законодавчі засади використання лідерства в управлінні

Лідерство є важливим компонентом ефективного управління сучасними організаціями, оскільки воно визначає стратегії діяльності колективу та сприяє досягненню ключових цілей завдяки раціональному використанню ресурсів і потенціалу працівників. У правовому контексті лідерство відіграє значущу роль у забезпеченні дотримання правових норм, регулюванні управлінських процесів і формуванні організаційної культури. Законодавчі основи лідерства створюють нормативну базу для впровадження результативних управлінських практик у різних сферах, таких як охорона здоров'я, освіта, промисловість та державне управління.

Лідерство у сфері управління тісно пов'язане з такими принципами, як відповідальність, підзвітність і законність. Закони та нормативно-правові акти визначають повноваження керівників, правила прийняття рішень, стандарти організації роботи та зобов'язання перед працівниками. Це не лише гарантує правомірність управлінських дій, але й сприяє створенню умов для ефективного впливу лідерів на колективи та досягнення високих результатів.

Українське законодавство передбачає низку положень, які регулюють використання лідерських методів в управлінні. Серед них – норми трудового права, які визначають права та обов'язки керівників у процесі управління персоналом, вимоги до дотримання етичних стандартів у професійній

діяльності, правила забезпечення безпеки праці, а також нормативи, що регулюють діяльність у конкретних галузях, таких як медицина, освіта чи соціальна сфера [32, с. 52].

Одним із важливих завдань законодавства є забезпечення рівноваги між правами керівників як лідерів і правами їхніх підлеглих. Це передбачає не лише дотримання трудових прав працівників, але й створення можливостей для їхнього професійного розвитку, підвищення кваліфікації та розкриття потенціалу. Законодавчі норми визначають механізми впровадження прозорих і справедливих процедур управління, що сприяє довірі між керівниками та колективом.

Суттєвою складовою законодавчих основ лідерства є регламентація відповідальності керівників. Вона охоплює дисциплінарну, адміністративну, цивільну та кримінальну відповідальність за порушення норм права під час управлінської діяльності. Це забезпечує правову основу для прийняття ефективних управлінських рішень і запобігання зловживанням владою чи порушенням прав працівників.

У сучасному світі лідерство в управлінні дедалі більше орієнтується на етичні та гуманістичні цінності. Законодавство виступає регулятором, що формує морально-етичну поведінку керівників, особливо у сферах, пов'язаних із життям, здоров'ям та добробутом людей. Наприклад, у медичній сфері законодавчі акти вимагають дотримання принципів медичної деонтології та професійної етики.

У контексті глобалізації та інтеграції України у світове співтовариство постає необхідність гармонізації національного законодавства із міжнародними стандартами, що регулюють лідерство та управління. Це включає запровадження норм і практик, які сприяють розвитку лідерських якостей, підвищенню управлінської культури та впровадженню інноваційних методів управління.

Сучасні виклики, такі як економічні кризи, пандемії та військові конфлікти, вимагають від лідерів оперативних, обґрунтованих та

відповідальних рішень. Законодавча база має забезпечувати правову підтримку лідерів у таких обставинах, гарантуючи дотримання законності та захист прав усіх сторін, залучених до управлінського процесу.

Таким чином, нормативно-правові засади, що регулюють використання лідерства в управлінні, є фундаментом для створення ефективних систем управління. Вони формують правові основи для розвитку лідерських компетенцій, забезпечують належні умови для роботи та сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Лідерство стає не лише інструментом управління, але й механізмом забезпечення законності, прозорості та етичності в діяльності установ.

У закладах охорони здоров'я правові аспекти лідерства необхідно розглядати через призму організаційного управління. Успіх діяльності медичних установ – від затвердження регламентуючих документів до забезпечення ресурсів і надання якісних медичних послуг – напрямку залежить від ефективної координації, управління, мотивації та раціонального використання фінансів. Як зазначають дослідники Шкільняк М. і Кривокульська Н., організація роботи є центральною функцією управління у сфері охорони здоров'я, а організаційне лідерство слугує інструментом для забезпечення цієї функції.

Організаційне лідерство реалізується через такі сфери відповідальності [35, с. 115]:

- організаційну;
- управлінську;
- кадрову;
- виробничу;
- маркетингову;
- комунікаційну.

У медичній сфері лідери стикаються з особливими юридичними викликами, зумовленими високими стандартами професійної відповідальності. Основними питаннями для керівників є дотримання етичних норм, збереження

конфіденційності медичної інформації та відповідальність за якість і безпеку медичних послуг. Особливу увагу слід приділити юридичним аспектам, пов'язаним із неналежним виконанням обов'язків, яке може призвести до негативних наслідків для пацієнтів. У таких випадках важливо встановити причинно-наслідковий зв'язок між діями медичного персоналу та шкодою.

Для цього проводяться судово-медичні та судово-психіатричні експертизи. Вони аналізують обставини конкретного випадку, причини шкоди, можливі помилки медичного персоналу, а також оцінюють, чи могли ці помилки бути передбачені. Такий аналіз є критично важливим для справедливого вирішення спорів і підвищення стандартів надання медичних послуг.

Судово-медична експертиза також визначає, чи були організаційні недоліки у роботі медичного закладу, які могли вплинути на результати лікування. Висновок експертизи є необхідним у випадках, коли пацієнту було завдано шкоди внаслідок дій чи бездіяльності медичного працівника, недотримання рекомендацій або через особливості стану організму пацієнта. Такий підхід допомагає встановити об'єктивну картину і сприяє вдосконаленню якості медичних послуг.

Для визначення відповідальності необхідно встановити причинно-наслідковий зв'язок між діями або бездіяльністю медичного працівника і завданою шкодою. Відповідно до цивільного законодавства України, принцип вини передбачає, що відсутність провини є підставою для звільнення від відповідальності. Водночас існують винятки, які зобов'язують компенсувати шкоду, завдану діяльністю, пов'язаною із застосуванням небезпечних речовин чи використанням дефектних медичних виробів.

У випадках, що стосуються індивідуального лідерства, посадові помилки або недбалість повинні бути відшкодовані. Якщо провину медичного працівника буде доведено, пацієнт має право вимагати відшкодування шкоди, яке включає:

1. Майнові витрати – витрати на відновлення порушених прав, передбачені статтею 22 Цивільного кодексу України:

- реальні збитки: витрати, спрямовані на усунення шкоди.
- втрачені вигоди: доходи, які пацієнт міг би отримати за звичайних умов.

2. Компенсацію моральної шкоди – відшкодування за фізичні та моральні страждання, завдані правопорушенням (стаття 23 ЦКУ).

Розмір компенсації визначає суд з урахуванням конкретних обставин справи. Пацієнт повинен надати докази матеріальних витрат, наприклад аптечні чеки. Формула для розрахунку моральної шкоди законодавством не передбачена, проте суд враховує факт порушення прав, ступінь страждань і характер провини медичного працівника.

Стаття 23 ЦКУ регламентує порядок відшкодування матеріальних збитків, враховуючи характер порушення, його наслідки та інші обставини. Моральна шкода може бути відшкодована незалежно від матеріальних збитків. Юридична відповідальність за завдану шкоду покладається як на заклади охорони здоров'я, так і на медичних працівників, які здійснюють свою діяльність (розділ 82 ЦКУ). Позови щодо відшкодування шкоди можуть подаватися у цивільному чи адміністративному порядку за місцем проживання потерпілого або місцем завдання шкоди.

Відповідно до статті 1172 ЦКУ, юридичні та фізичні особи зобов'язані компенсувати шкоду, завдану здоров'ю пацієнта під час виконання професійних обов'язків. У разі доведеної провини лікаря можливе притягнення до кримінальної відповідальності. Медичний заклад має право пред'явити регресний позов до винуватця, вимагаючи відшкодування збитків у повному обсязі.

Цивільна відповідальність зазвичай поширюється на групове чи організаційне лідерство, тоді як адміністративна стосується порушень посадових обов'язків окремих медичних працівників, які належать до сфери індивідуального лідерства. Адміністративна відповідальність настає у випадках

порушень, визначених Кодексом України про адміністративні правопорушення.

Згідно зі статтею 9 цього Кодексу, адміністративним правопорушенням є протиправна дія або бездіяльність, яка є умисною чи необережною та порушує встановлені законом норми. Відповідальність настає, якщо правопорушення не підпадає під кримінальну юрисдикцію.

До адміністративних порушень у сфері охорони здоров'я належать [23, с. 84]:

- порушення санітарних норм (ст. 42);
- порушення правил продажу лікарських засобів (ст. 424);
- недотримання обмежень для медичних і фармацевтичних працівників (ст. 442);
- порушення правил обробки, зберігання та використання донорської крові (ст. 451).

За такі правопорушення передбачені адміністративні санкції, здебільшого у формі штрафів, розмір яких залежить від неоподаткованого мінімуму доходів громадян.

Порушення протоколів лікування, зниження якості медичних послуг чи інші серйозні посадові порушення можуть призвести до кримінальної відповідальності. Такі порушення виникають через недотримання правових норм у сфері медичної діяльності як з боку керівників установ, так і їхніх підлеглих. Злочини, вчинені медичними працівниками під час виконання професійних обов'язків, поділяються на:

- злочини проти життя та здоров'я;
- порушення прав пацієнтів;
- правопорушення у сфері господарської діяльності;
- порушення, пов'язані з обігом наркотичних засобів;
- інші правопорушення.

Приклади злочинів, за які передбачена кримінальна відповідальність:

- неналежне виконання обов'язків, що призвело до зараження пацієнта інфекцією (ст. 131);
- незаконне розголошення медичної інформації (ст. 132);
- порушення правил трансплантації органів і тканин (ст. 143);
- порушення санітарних норм, що призвело до розповсюдження інфекційних хвороб (ст. 325).

Кримінальне провадження ініціюється за рішенням суду після проведення попереднього розслідування. У деяких випадках медичні працівники можуть бути звільнені від відповідальності, наприклад, через стан здоров'я, відсутність належної кваліфікації або неможливість виконання обов'язків через екстремальні обставини чи брак ресурсів.

З початком повномасштабної війни виникла нова форма відповідальності – «медичний колабораціонізм», передбачена частиною 5 статті 111-1 Кримінального кодексу України. У «Єдиному державному реєстрі судових рішень» зафіксовано три випадки, які пов'язані з медичним колабораціонізмом. Перший стосується особи, яка під час окупації взяла на себе обов'язки начальника відділу охорони здоров'я в мерії Бердянська в незаконній структурі, підконтрольній окупаційній адміністрації РФ. Другий випадок стосується громадянина України, який за погодженням із представниками окупаційної влади висунув свою кандидатуру на посаду директора лікарні, усунувши чинного керівника. Третій випадок – добровільне обіймання посади начальника департаменту охорони здоров'я в адміністрації окупаційної влади.

Ці приклади підтверджують, що правові аспекти медичного лідерства охоплюють не лише статусну та фінансову мотивацію і професіоналізацію кадрів, але й дотримання принципів медичної деонтології та юридичну відповідальність. Лідерство виступає важливим компонентом організаційної культури та ефективного менеджменту в будь-якій установі. Воно полягає в здатності впливати на поведінку, думки та дії інших, використовуючи методи мотивації, навчання та переконання. Лідери визначають напрямок розвитку

команди, формулюють стратегії та цілі, створюючи плани для досягнення організаційних завдань.

Лідерство також включає вміння мотивувати команду до виконання завдань і досягнення високих результатів. Мотивація реалізується через різноманітні стимули, винагороди та механізми контролю за дотриманням правових норм. Зазвичай процес лідерства розвивається в груповому середовищі, де взаємодія між лідером і підлеглими забезпечує успіх спільних зусиль. Успішне лідерство потребує створення умов для командної роботи, підтримки професійного зростання та розвитку співробітників.

Крім того, лідери несуть різні форми відповідальності – дисциплінарну, цивільну, адміністративну та кримінальну – за ухвалені рішення та результати діяльності організації. Важливою рисою лідера є здатність адаптуватися до змін, використовуючи відповідний стиль управління, що відповідає конкретній ситуації.

Медичне лідерство є специфічною формою управління у сфері охорони здоров'я. Воно охоплює управління медичними ресурсами, організацію роботи персоналу, впровадження інноваційних технологій і підвищення стандартів обслуговування пацієнтів. Лідери в цій галузі повинні стимулювати командну співпрацю, підтримувати високі етичні стандарти та забезпечувати дотримання законодавства. Вони також відповідають за впровадження нових методів лікування, покращення клінічної ефективності та адаптацію до змін у сфері охорони здоров'я [13, с. 180].

Юридичні аспекти лідерства регламентують відповідальність за порушення, зокрема недотримання протоколів лікування або неякісне надання медичних послуг. Проведення судово-медичної експертизи дозволяє визначити причини помилок і оцінити їх вплив на пацієнтів. Це сприяє підвищенню стандартів медичного обслуговування та справедливості в ухваленні рішень.

В умовах війни виникли нові виклики для медичних лідерів, такі як відповідальність за колабораціонізм. Законодавство чітко визначає межі допустимої поведінки та підкреслює важливість етичних стандартів навіть у

кризових ситуаціях. Лідери в цих умовах мають демонструвати високий рівень професійної відповідальності та моральної свідомості.

Отже, медичне лідерство, враховуючи його юридичні аспекти, є інструментом, що забезпечує ефективне управління, законність і прозорість у прийнятті рішень. Воно сприяє розвитку організацій та підтримці довіри серед працівників, що є критично важливим у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОБРАНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Характеристика кадрового потенціалу досліджуваної установи

Для оцінювання лідерського потенціалу було обрано Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» (КНП «ТКМЛ №2»). Ця лікарня надає медичні послуги відповідно до ліцензії та укладених угод з Національною службою здоров'я України (НСЗУ), маючи потенціал для розміщення 445 пацієнтів у стаціонарі.

«КНП ТКМЛ №2 є закладом охорони здоров'я, який функціонує у відповідності до законодавства України про охорону здоров'я та свого Статуту. У своїй діяльності лікарня керується:

- Конституцією України;
- Господарським і Цивільним Кодексами України;
- законами України;
- постановами Верховної Ради України;
- актами Президента України та Кабінету Міністрів України;
- наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України;
- нормативними актами інших центральних органів виконавчої влади;
- рішеннями місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування» [21].

Засновником, власником та органом управління майном КНП є Тернопільська міська рада, яка у галузевому відношенні підпорядковується відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради.

«Діяльність КНП регулюється Статутом лікарні, затвердженим рішеннями Тернопільської міської ради:

- 05.01.2011 р. №6/4/49.
- 28.07.2017 р. №7/16/20.
- 25.10.2019 р. №7-39-131» [21].

Наведена інформація підкреслює важливість дотримання правових норм і стандартів у функціонуванні медичного закладу, а також наявність чіткої організаційної структури та управлінських механізмів.

КНП «ТКМЛ №2» має лінійно-функціональну організаційну структуру.

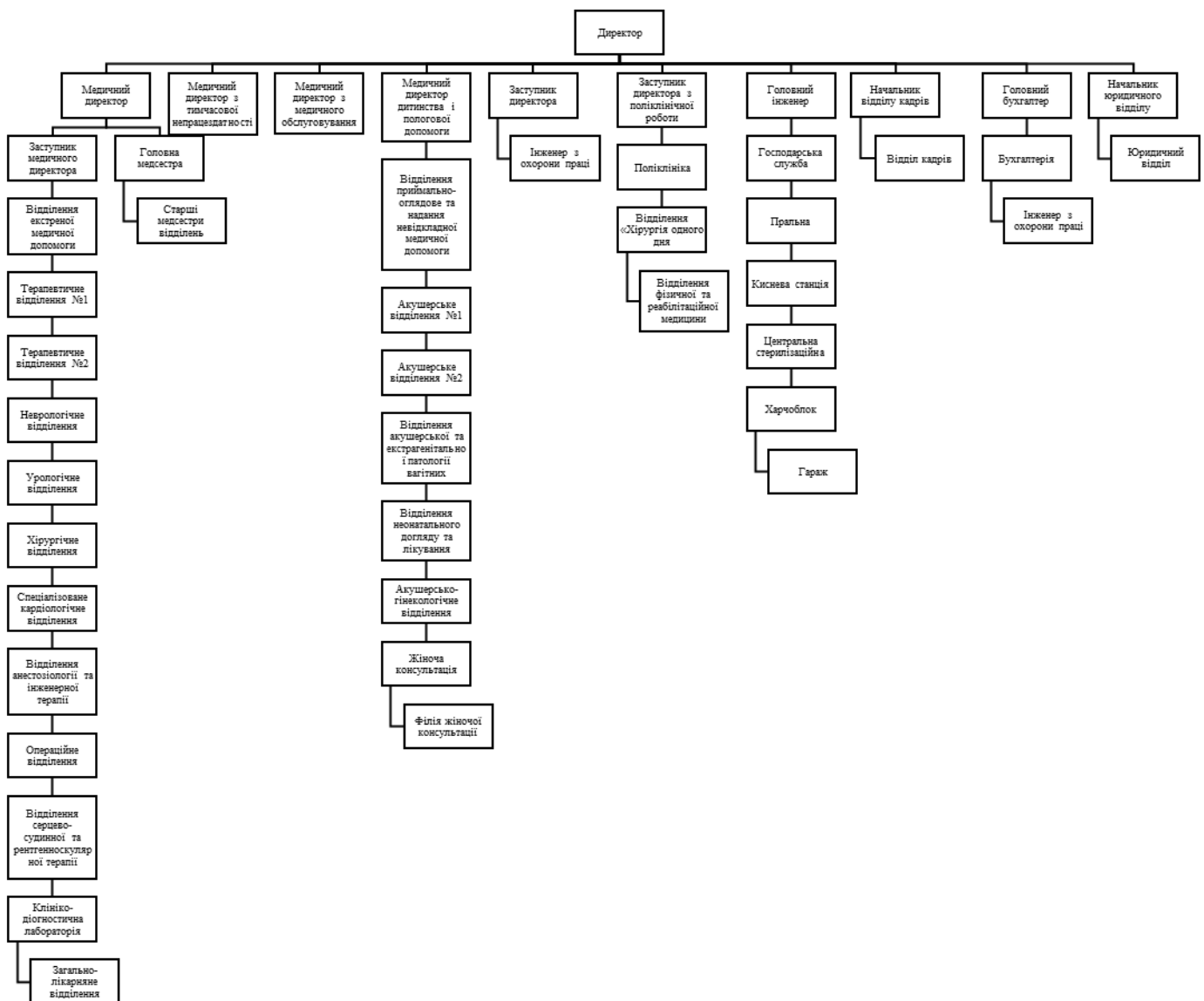


Рис. 2.1. Організаційна структура КНП «ТКМЛ №2» [21]

Діяльність КНП організована з урахуванням актуальних викликів, пов'язаних із медичною реформою, цифровізацією та децентралізацією економіки, а також умовами воєнного часу. Основні напрями роботи закладу

залишаються незмінними, однак війна створила нові завдання: лікування поранених, надання реабілітаційних послуг та підтримка вимушено переміщених осіб.

Незважаючи на складнощі, пов'язані з війною, керівники медичних установ стають об'єднавчою силою, яка забезпечує злагоджене функціонування закладу як єдиного механізму. У цей період на лідерів покладається виконання додаткових функцій, таких як:

- організація гуманітарної допомоги, що включає координацію з донорськими організаціями, організацію логістичних процесів і забезпечення закладу необхідними ресурсами;
- підвищення кваліфікації у сфері лікування тяжких поранень, що є життєво важливим у зв'язку з високим рівнем травматизму серед населення.

Таким чином, керівники медичних установ не лише адаптують свою діяльність до нових реалій, але й вдосконалюють власні компетенції, що позитивно впливає на якість медичних послуг у непростих умовах.

Фінансування КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» забезпечується за рахунок кількох основних джерел [21]:

1. Оплата медичних послуг НСЗУ, що охоплює пакети медичної допомоги, затверджені Національною службою здоров'я України;
2. Надання платних послуг, завдяки яким лікарня отримує доходи за додаткові медичні процедури;
3. Доходи від оренди, які надходять від здачі в оренду приміщень чи обладнання, сприяючи фінансовій стабільності;
4. Благодійні внески, отримані від приватних осіб чи організацій, що дозволяють покривати окремі витрати і підвищувати якість обслуговування;
5. Медична субвенція, виділена з бюджету міста Тернополя, яка спрямовується на підтримку функціонування закладу.

Ці джерела забезпечують стабільну роботу лікарні та дозволяють гнучко реагувати на потреби пацієнтів і зміни в системі охорони здоров'я.

«Штат КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» налічує 1116 медичних працівників. У віковій структурі персоналу:

- 40% становлять працівники середнього віку (36-53 роки);
- 18,5% — співробітники пенсійного віку і старше;

30% — молоді кадри віком 18-35 років» [21].

Це свідчить про збалансоване співвідношення досвідчених фахівців і молодих медиків, що забезпечує сталий розвиток та ефективність роботи закладу.

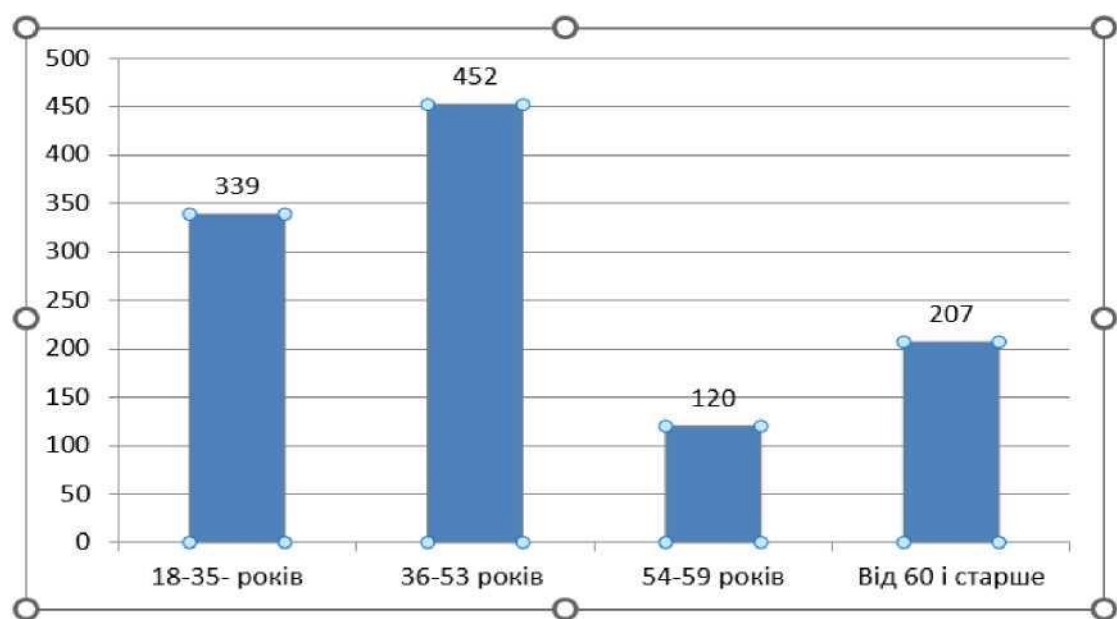


Рис. 2.2. Вікова структура персоналу КНП «ТКМЛ №2» станом на 1.01.2024 р.*

*Складено автором за даними [21]

Наведена структура демонструє нестачу молодих спеціалістів, але водночас вказує на наявність значного числа досвідчених лікарів, які можуть стати наставниками для молодших колег, сприяючи їхньому професійному зростанню.

Станом на 01.01.2024 року в КНП «ТКМЛ №2» затверджені такі показники щодо фонду оплати праці:

«Загальний фонд:

- загальна кількість штатних одиниць – 1071,75 шт. од. ;

- лікарський персонал – 257,5 шт. од.;
- Фахівці з базовою та неповною вищою освітою – 421,5 шт. од.;
- Молодший персонал – 227,75 шт. од.;
- Інший персонал – 154,5 шт. од.;
- Фармацевти – 3,5 шт. од.;
- Спеціалісти з вищою немедичною освітою – 7,0 шт. од..

Спеціальний фонд:

- Загальна кількість штатних одиниць – 21,5 шт. од.;
- Лікарський персонал – 5,5 шт. од.;
- Фахівці з базовою та неповною вищою освітою – 7,5 шт. од.;
- Інший персонал – 8,5 шт. од..

Аналіз якісної структури персоналу дозволяє зробити наступні висновки:

- 34,7% співробітників мають середню спеціальну освіту (372 працівники);
- 32,3% працівників мають вищу освіту (348 осіб);
- 27% персоналу мають середню освіту;
- Менше 1% представлено фахівцями з базовою вищою та технічною освітою» [21].

Наведені дані відображають збалансовану кадрову структуру, яка поєднує фахівців із різними рівнями освіти, однак акцент на залученні молодих кадрів та покращенні кваліфікації молодшого персоналу залишається актуальним завданням для підвищення ефективності роботи закладу.

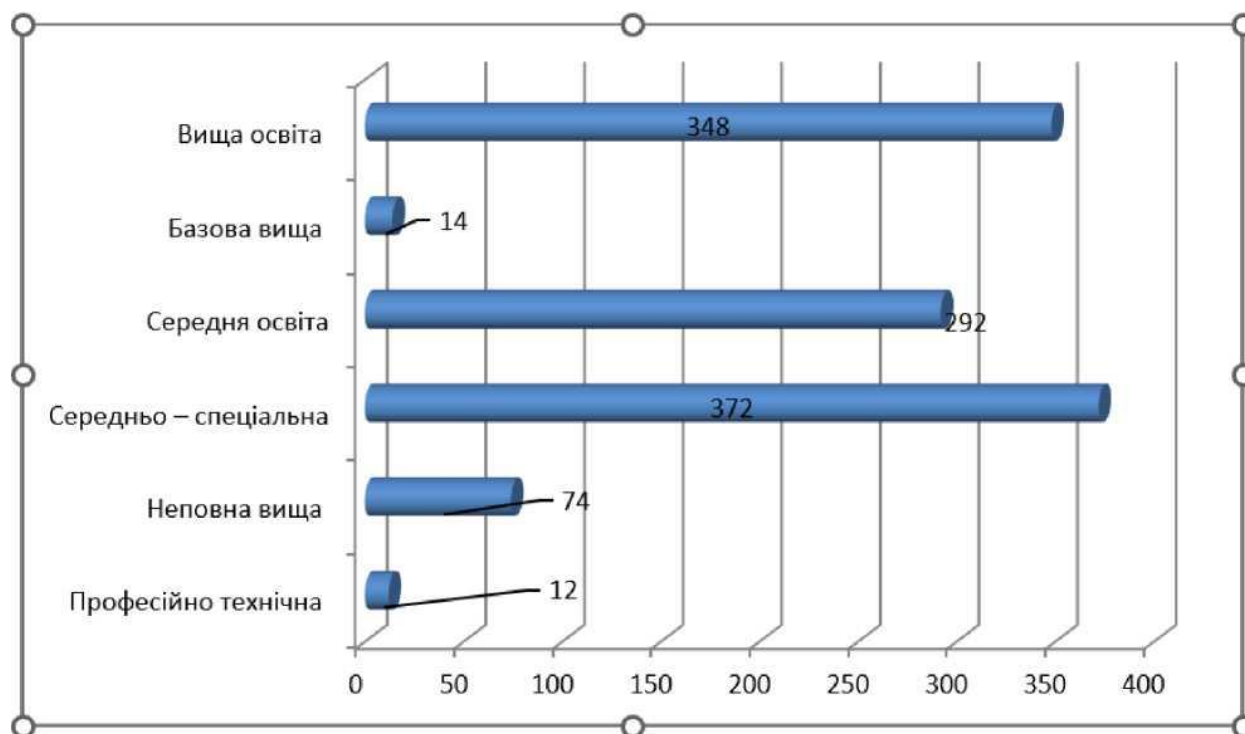


Рис. 2.3. Якісна структура персоналу КНП «ТКМЛ №2» станом на 1.01.2024 р.*

*Складено автором за даними [21]

Аналіз якісної структури кадрів свідчить про значні можливості для професійного розвитку, особливо для співробітників із неповною вищою освітою (74 працівники) та середньою освітою (292 працівники). Це створює перспективи для підвищення кваліфікації та вдосконалення професійних навичок, що є важливим для забезпечення високих стандартів медичних послуг.

В управлінні кадровими ресурсами Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» акцентує увагу на розвитку індивідуального лідерського потенціалу своїх працівників. Це досягається завдяки щорічним програмам підвищення кваліфікації, участі в тренінгах, семінарах, симпозіумах і колоквиумах. Такий підхід сприяє безперервному вдосконаленню професійних знань і навичок медичного персоналу, що є критично важливим для забезпечення якісного обслуговування пацієнтів.

Для формування сильного корпоративного кадрового потенціалу лікарня має забезпечувати достатні ресурси, які сприяють створенню сприятливого організаційного клімату. Стабільне фінансування закладу дає можливість інвестувати в розвиток співробітників, розширюючи їхні можливості для професійного росту.

Ці можливості включають покриття витрат на відрядження для участі у професійних заходах, таких як конференції, семінари та тренінги. Також до них належать організаційні переваги, зокрема оплачувані відпустки, що дають змогу працівникам відновити сили та брати участь у програмах підвищення кваліфікації.

Створення таких умов не лише стимулює розвиток персоналу, але й покращує загальний організаційний клімат. Це, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність працівників, забезпечуючи вищий рівень ефективності роботи медичного закладу та покращення якості наданих послуг.

2.2. Оцінювання використання лідерських підходів в управлінні установою

У досліджуваній медичній установі лідерство забезпечується директором і командою з 11 заступників, кожен з яких відповідає за окремі аспекти діяльності закладу. Серед них є ті, хто керує медичними напрямками, хірургією, експертизою тимчасової непрацездатності, пологовою допомогою, адміністративними питаннями, кадровою роботою та поліклінічними послугами. Крім того, до керівної команди входять головний бухгалтер та інженер з техніки безпеки. Ця команда забезпечує ефективну координацію діяльності 17 керівників структурних підрозділів лікарні, сприяючи розвитку корпоративного лідерства.

«Медичний заклад має широку мережу структурних підрозділів, які забезпечують якісне надання послуг пацієнтам:

1. Перинатальний центр II рівня, що включає 8 підрозділів, серед яких:

- відділення приймально-оглядове та невідкладної допомоги;
- два акушерські відділення (на 30 та 25 ліжок);
- відділення акушерської патології на 20 ліжок;
- відділення неонатального догляду на 75 ліжок;
- акушерсько-гінекологічне відділення на 45 ліжок;
- жіноча консультація.

2. Неврологічне відділення на 45 ліжок, що надає цілодобову допомогу;

- 3. Терапевтичні відділення (на 60 та 45 ліжок);
- 4. Операційне відділення;
- 5. Відділення анестезіології та інтенсивної терапії на 12 ліжок;
- 6. Кардіологічне відділення з блоком інтенсивної терапії на 60 ліжок;
- 7. Відділення невідкладної допомоги;
- 8. Урологічне відділення на 35 ліжок;
- 9. Хірургічне відділення на 60 ліжок;
- 10. Відділ серцево-судинної та рентгеноендоваскулярної хірургії на 20

ліжок;

- 11. Поліклініка II рівня з кабінетами вузьких спеціалістів;
- 12. Клініко-діагностична лабораторія;
- 13. Відділення фізичної та реабілітаційної медицини;
- 14. Відділення «Хірургія одного дня»;
- 15. Променево-діагностичний відділ;
- 16. Відділ інформаційно-аналітичної роботи та інновацій» [21].

Ця структура підрозділів забезпечує комплексний підхід до організації медичних послуг, що дозволяє лікарні функціонувати як єдина система, реагуючи на потреби пацієнтів та підвищуючи якість обслуговування.

Компетенції керівного складу

Для ефективного управління в лікарні керівникам необхідно володіти певними компетенціями, які поділяються на три групи:

1. Ключові (базові) компетенції, які включають особистісні та соціальні навички, креативність, критичне мислення, здатність вирішувати проблеми, брати на себе відповідальність та ініціативу;
2. Функціональні компетенції, які стосуються спеціалізованих знань у сфері медичної діяльності, фінансів, управління людськими ресурсами, маркетингу та технологій;
3. Управлінські компетенції, що забезпечують ефективне управління ресурсами, людьми та фінансовими потоками;

Основні технології управлінської компетентності

Розвиток управлінських навичок базується на використанні сучасних технологій:

1. Тайм-менеджмент;
2. Управління цілями;
3. Комунікації та організаційна культура;
4. Навички лідерства;
5. Командоутворення та ефективна робота в команді;
6. Визначення пріоритетів;
7. Проєктний менеджмент;

Компетентність керівників у лікарні є результатом поєднання знань, професійного досвіду та навичок, які вони постійно вдосконалюють. Цей безперервний процес розвитку забезпечує успіх у медичній галузі, сприяє підвищенню ефективності управління закладом та покращує якість медичних послуг.

Заклад активно створює як внутрішні, так і зовнішні умови для підвищення професійної кваліфікації медичних працівників. Співробітники економічної та кадрової служб регулярно проходять навчання, спрямоване на засвоєння нововведень у сфері медичної реформи, змін у фінансовому та трудовому законодавстві, а також на ознайомлення з інноваціями в

інформаційних та фінансових системах. Цей підхід сприяє підвищенню професійного рівня персоналу, що, у свою чергу, покращує якість надання медичних послуг.

Для забезпечення ефективного лідерства на всіх рівнях організації директор та його заступники акцентують увагу на вихованні нових лідерів серед співробітників нижчої ланки управління. Вони повинні не лише виконувати свої функції, але й виступати наставниками, використовуючи розвинені методики навчання і передачі досвіду. Лідери також повинні демонструвати високий рівень емоційного інтелекту, постійно вдосконалюючи ці навички для більш ефективної роботи з персоналом.

Згідно з думкою провідних експертів з лідерства, цей феномен не обмежується формальними ролями та статусами. Лідерські якості можуть проявлятися на різних рівнях організації, залежно від взаємодії між лідерами, їхніми послідовниками та організаційною структурою. Таким чином, розвиток організаційного лідерства повинен базуватися на використанні інструментів колективної дії, які сприяють злагодженій роботі всієї команди.

Щоб індивідуальне лідерство еволюціонувало в групове, керівництву КНП «ТКМЛ №2» варто впровадити модель розподіленого лідерства. Ця модель має включати делегування обов'язків і відповідальності, розвиток відносин на основі принципів медичної етики та підтримку корпоративної культури. Кожен працівник повинен розуміти свою роль і відповідальність у загальній діяльності закладу, а також прагнути до самовдосконалення і покращення якості роботи.

Групове лідерство сприяє активній співпраці всіх працівників структурних підрозділів задля досягнення спільних цілей лікарні, серед яких головними є підвищення якості медичних послуг. Дослідження, проведені у медичних установах Великобританії, демонструють, що для досягнення успіху заклад повинен очолювати лідер, який має високі навички управління ресурсами, здатність до прямолінійної комунікації, стійкість до стресу та бажання постійно навчатися.

Ключові компетенції лідера включають залучення персоналу, організацію колективного управління та створення ефективних робочих відносин у команді. Хоча ці якості є основними для ефективного управління, їх реалізація часто стикається з труднощами, такими як вирішення внутрішніх конфліктів чи впровадження змін, що впливає на загальну результативність організації.

Досвід реформування національної системи охорони здоров'я у Великобританії демонструє позитивні результати, включаючи підвищення ефективності фінансового управління, зниження стресу серед персоналу та підвищення мотивації працівників. Ці зміни базуються на впровадженні моделі клінічного лідерства, яка спрямована на поліпшення взаємодії між лікарями та менеджерами, формування ефективної командної роботи та підвищення продуктивності.

В Ірландії концепція клінічного лідерства також довела свою ефективність, сприяючи розвитку компетенцій з побудови робочих відносин, підвищення продуктивності праці та створення конкурентного середовища в медичній сфері. Австралійський досвід реформ підтверджує важливість міжпрофесійної співпраці та командного підходу в досягненні успіху.

Загалом, успішне впровадження лідерських моделей у медичних установах сприяє не лише розвитку персоналу, але й формує позитивний організаційний клімат, що є основою для покращення якості медичних послуг.

Групове лідерство в КНП «ТКМЛ №2» відіграє ключову роль у підвищенні якості медичних послуг завдяки своїм численним перевагам. Однією з найважливіших переваг є налагодження ефективної комунікації між співробітниками. Такий підхід створює платформу для обміну досвідом та професійними досягненнями, що сприяє генеруванню нових ідей та сучасних підходів у лікуванні пацієнтів із різними захворюваннями.



Рис. 2.4. Перетворення індивідуального лідерства в групове [32, с. 52]

Залучення всіх членів команди до процесу планування та прийняття рішень є ще одним важливим аспектом групового лідерства. Це дає змогу врахувати різноманітні погляди та професійний досвід, що підвищує рівень згуртованості колективу. У результаті такої співпраці значно зростає ефективність надання медичних послуг, а також створюється сприятливий клімат для взаємодії та підтримки між працівниками.

Групове лідерство також виступає потужним стимулом для розвитку творчості та інновацій. Участь кожного члена команди в обговореннях і прийнятті рішень сприяє збагаченню колективної роботи новими ідеями. Унікальний досвід і знання спеціалістів дозволяють успішно вирішувати складні медичні завдання, застосовуючи мультидисциплінарний підхід.

Важливим є також вплив групового лідерства на взаємодію з пацієнтами. Воно забезпечує цілісний підхід до лікування, підкреслюючи значущість етичних і деонтологічних аспектів у стосунках з пацієнтами. Такий підхід дозволяє підвищити довіру до медичних послуг та забезпечити якісніше лікування.

Проте групове лідерство не позбавлене викликів. Серед основних проблем можна виділити потенційні конфлікти в команді, які вимагають ефективного управління. Відкритий обмін інформацією, регулярні обговорення та прийняття колективних рішень є важливими інструментами для запобігання і вирішення конфліктних ситуацій. У разі виникнення суперечок через обмежені ресурси необхідно знаходити компромісні рішення та забезпечувати прозорість їх впровадження.

Таблиця 2.1

Критерії оцінювання лідерства за моделлю Патерсона*

Компетенція	Ранг	Середній бал від 0 до 5 (найкраща форма прояву критерія)
Міжкультурні комунікації	1	4,5
Розкутість людини	2	4,0
Самоменеджмент	3	3,9
Раціональне використання ресурсів	4	3,7
Баланс між особистим життям та роботою	5	3,6
Управління змінами	6	3,4
Колективне управління	7	3,2
Формування та відновлення відносин	8	3,1
Управління кар'єрою	9	3,0
Самосвідомість	10	2,95
Залучення персоналу	11	2,9
Вирішення проблем персоналу	12	2,6

* Складено автором самостійно.

Для вирішення конфліктів варто залучати експертів, які можуть проводити тренінги з управління конфліктами та навчати персонал розпізнавати їхні причини. Це дозволить медичному закладу уникати тривалих суперечок і створювати ефективну атмосферу для роботи.

Застосування групового лідерства охоплює різноманітні сфери, включаючи стратегічне планування. Такий підхід дозволяє формувати цілі та розробляти системи, які враховують інтереси всіх учасників процесу, як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів. Завдяки цьому лікарня здатна ефективно адаптуватися до змін і відповідати на сучасні виклики.

Групове лідерство є важливим інструментом для вдосконалення якості медичних послуг. Воно стимулює співпрацю, заохочує творчий підхід і сприяє професійному розвитку персоналу. Разом із тим ефективне управління конфліктами є невід'ємною складовою для досягнення спільних цілей.

Оцінювання ефективності лідерства можна здійснювати за критеріями Патерсона, зокрема в аспектах міжкультурної комунікації, розкнутості співробітників та їх здатності до самоменеджменту. Ці компетенції підвищують ефективність лідера в охороні здоров'я, роблячи його діяльність більш результативною та спрямованою на покращення якості послуг.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Пріоритетні напрями стимулювання професійного розвитку працівників

Професійний розвиток персоналу є ключовим фактором успішної діяльності будь-якої медичної установи, зокрема НКП «ТМКЛ №2». Забезпечення ефективного навчання, розвитку компетенцій і стимулювання працівників до постійного вдосконалення знань є важливим для підвищення якості надання медичних послуг. У цьому контексті стимулювання професійного розвитку стає важливим стратегічним напрямком для керівництва медичного закладу. Основними напрямками стимулювання професійного розвитку працівників є:

- «1. Організація безперервної освіти та підвищення кваліфікації;
2. Впровадження сучасних стандартів освіти;
3. Інноваційні підходи до навчання;
4. Підтримка ініціатив працівників;
5. Індивідуальний підхід до розвитку персоналу;
6. Мотивація через кар'єрний ріст;
7. Фінансове стимулювання;
8. Залучення молодих фахівців;
9. Створення корпоративної культури навчання;
10. Впровадження програм наставництва;
11. Розвиток навичок управління;
12. Організація міждисциплінарної співпраці;
13. Підтримка наукових досліджень;
14. Соціальна підтримка;
15. Моніторинг і оцінка результатів» [15, с. 875]

Одним із головних пріоритетів є створення умов для постійного навчання персоналу. Участь у фахових тренінгах, семінарах, майстер-класах та вебінарах дозволяє медичним працівникам отримувати сучасні знання і застосовувати їх на практиці. Заклад має налагодити співпрацю з провідними медичними навчальними установами та організовувати стажування як на національному, так і на міжнародному рівні.

Навчання може бути формальним та неформальним. Формальне навчання передбачає здобуття освітньо-кваліфікаційних рівнів, таких як бакалавр, магістр або доктор філософії в галузі «Управління та адміністрування» чи «Охорона здоров'я». Натомість неформальне навчання включає участь у короткотермінових і довготермінових курсах, програмами стажування, тренінгами, майстер-класами, конгресами та симпозиумами.

Актуальним є адаптація професійного навчання до вимог сучасної медицини. Це включає навчання відповідно до міжнародних стандартів, таких як GCP (Good Clinical Practice) чи протоколів надання медичної допомоги. Для цього слід запрошувати до співпраці експертів, які володіють практичним досвідом роботи за кордоном [5, с. 183].

Використання сучасних технологій, зокрема симуляційного обладнання, віртуальної реальності та електронних навчальних платформ, сприяє більш ефективному засвоєнню матеріалу. У закладі доцільно створити спеціалізований навчальний центр для моделювання клінічних ситуацій.

Важливо стимулювати працівників до ініціативності у навчанні. Це може включати фінансування участі у конференціях, грантових програмах та конкурсах. Крім того, доцільно створити внутрішній фонд підтримки проектів, які спрямовані на покращення професійної діяльності.

Розробка індивідуальних планів професійного розвитку для кожного співробітника допомагає врахувати їхні особисті потреби та кар'єрні амбіції. План може включати обов'язкове підвищення кваліфікації, освоєння нових технологій чи спеціалізацій.

Наявність прозорих критеріїв для кар'єрного зростання стимулює працівників до вдосконалення. У закладі варто впровадити систему, за якою підвищення кваліфікації безпосередньо впливає на можливість отримання вищої посади.

Ефективним напрямком є матеріальне заохочення за досягнення в професійному розвитку. Наприклад, додаткові премії, компенсація за навчання чи участь у конференціях мотивують працівників інвестувати у власний розвиток.

Пріоритетом має бути створення сприятливих умов для роботи молодих спеціалістів. Це може включати наставництво з боку досвідчених працівників, організацію спеціалізованих навчальних програм для новачків, а також надання можливостей для здобуття додаткових знань.

Формування середовища, в якому навчання і саморозвиток є цінністю, сприяє професійному зростанню всього колективу. Для цього важливо регулярно проводити внутрішні тренінги, обмін досвідом між працівниками та створювати мотиваційні програми [2].

Наставництво є важливим механізмом передачі досвіду від старших колег до молодших. Це дозволяє забезпечити безперервність знань та підтримку у професійному розвитку нових працівників.

Керівний склад закладу повинен регулярно проходити навчання з питань лідерства, менеджменту та ефективного управління колективом. Це дозволить забезпечити злагоджену роботу всього закладу та ефективне впровадження нововведень.

Важливо заохочувати співпрацю між працівниками різних спеціальностей, що сприяє обміну знаннями та інтеграції нових підходів у роботу. Наприклад, спільні обговорення складних клінічних випадків можуть стати основою для колективного навчання.

Стимулювання наукової діяльності серед працівників сприяє впровадженню інноваційних методів лікування. Для цього необхідно

заохочувати публікації у фахових журналах, участь у дослідницьких проектах та розвиток науково-дослідницької бази.

Професійний розвиток неможливий без належної турботи про добробут працівників. Надання соціальних пільг, компенсація витрат на навчання, організація заходів для зняття стресу – все це сприяє підвищенню мотивації до роботи.

Важливо регулярно оцінювати ефективність програм професійного розвитку. Моніторинг результатів навчання, аналіз потреб персоналу та перегляд стратегій стимулювання дозволять постійно вдосконалювати процес.

Стимулювання професійного розвитку працівників НКП «ТМКЛ №2» є багатогранним завданням, що включає організаційні, матеріальні та соціальні аспекти. Успішна реалізація цих пріоритетів забезпечить не лише підвищення кваліфікації персоналу, але й покращення якості надання медичних послуг, що сприятиме зміцненню репутації закладу.

Мотивація до підвищення кваліфікації може мати різні форми. Економічна мотивація включає премії та надбавки до зарплати. Статусна мотивація пов'язана з просуванням по службі, отриманням відзнак і нагород. Крім того, існує адміністративна форма мотивації, яка проявляється під час атестації лікарів, коли їм необхідно набрати певну кількість балів за активність у підвищенні кваліфікації [35, с. 115].

У березні 2022 року Міністерство охорони здоров'я України прийняло наказ, який вніс зміни до планів підвищення кваліфікації лікарів у зв'язку з воєнним станом. Зокрема, атестація лікарів у 2022 році не проводилася.

Неекономічні форми мотивації, як правило, пов'язані з внутрішнім усвідомленням необхідності навчання для покращення якості медичних послуг та виконання управлінських функцій. Вони включають бажання володіти новими методами управління та працювати в команді.

Внутрішня і зовнішня мотивація взаємопов'язані. Внутрішня мотивація, яка має диспозиційний характер, активується внаслідок змін в управлінській ситуації або особистих потреб. Зовнішня мотивація проявляється під впливом

зовнішніх чинників, таких як регламентаційні норми і фінансові стимули. Вона може бути спровокована, наприклад, розпорядженням керівництва направити працівників на стажування.

Таким чином, підвищення кваліфікації є важливим елементом розвитку індивідуального лідерства, що забезпечує як професійний ріст, так і підвищення якості медичних послуг.

Підвищення ефективності управління медичною організацією передбачає впровадження низки заходів. Серед них важливими є:

1. Інформатизація управління. Впровадження сучасних інформаційних технологій для оптимізації управлінських процесів.
2. Системи управління ресурсами. Забезпечення ефективного управління ресурсними потоками та контролю якості медичної допомоги.
3. Дотримання рівнів управління. Важливо дотримуватись чіткої ієрархії в управлінні установою.
4. Підвищення професійних знань. Регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників у сфері управління.
5. Атестація та акредитація. Проведення регулярних атестацій для оцінки відповідності працівників займаним посадам.
6. Формування іміджу. Заохочення працівників через різні форми визнання, такі як занесення на Дошку пошани, нагороди та грамоти.
7. Проведення оглядів професійної майстерності. Організація заходів, що сприяють розвитку професійних навичок та командного духу.
8. Видання інформаційних матеріалів. Створення проспектів, книг, фільмів про досягнення колективу.

Ці заходи дозволяють розробити програму для підвищення ефективності використання ресурсів і вносять корективи до доходної та видаткової частини кошторису, змінюючи показники, що характеризують мету та нормативи витрачання ресурсів.

Крім того, контроль за системою підвищення кваліфікації повинен здійснювати директор медичного закладу, його заступники та начальник

відділу з кадрової роботи. Ефективне управління досягається через реалізацію управлінського циклу: плануй, виконуй, контролюй, покращуй. Керівник повинен вміло поєднувати різні стилі лідерства (авторитарний, ліберальний, демократичний) та формулювати цілеспрямовані завдання на основі SMART-цілей.

Формування ефективного керівника реалізується через єдину систему безперервної медичної освіти. Працівники регулярно відвідують семінари (очно та онлайн), що сприяє їхньому професійному розвитку. На даний момент 17 працівників медичного закладу мають науковий ступінь, серед яких 6 жінок. Лікарі та середній медичний персонал проходять щорічний професійний розвиток і беруть участь у конференціях та семінарах.

Це свідчить про усвідомлення значимості підвищення кваліфікації як для медичних працівників, так і для керівництва. Головне завдання сучасної медичної освіти в Україні — стимулювання медичного персоналу до підвищення продуктивності праці через освоєння нових програм. Важливими характеристиками успішного медичного працівника є творчий потенціал, специфічні професійні навички, життєві цінності та рівень професійної підготовки.

Таким чином, формування системи мотивації медичного персоналу тісно пов'язане з його професійним розвитком, соціалізацією, навчанням та самоосвітою, що забезпечує безперервний прогрес у сфері охорони здоров'я.

3.2. Розвиток лідерських навичок для зміцнення корпоративної культури

Лідерство є одним із ключових факторів, які визначають успіх організації. У сучасному світі, де конкуренція стає все більш жорсткою, розвиток лідерських навичок стає важливим стратегічним напрямком для зміцнення корпоративної культури. Лідери впливають на поведінку працівників,

формують цінності організації та сприяють досягненню її цілей. Зміцнення корпоративної культури за допомогою лідерства базується на створенні атмосфери довіри, взаємоповаги, співпраці та натхнення.

Лідери є носіями та провідниками корпоративної культури. Вони визначають стандарти поведінки, формують організаційні цінності та впливають на мотивацію працівників. Лідерські навички допомагають керівникам ефективно комунікувати з командою, вирішувати конфлікти, сприяти професійному розвитку працівників і створювати умови для їх залучення у процес досягнення організаційних цілей.

Корпоративна культура відображає спільні цінності, принципи та норми поведінки, які об'єднують працівників в одну команду. Вона впливає на продуктивність, інноваційність та загальну атмосферу в колективі. Саме лідери виступають каталізаторами позитивних змін, демонструючи приклад поведінки, який відповідає місії та візії організації.

Основні компоненти лідерських навичок [34, с. 114]:

1. Комунікативні здібності. Лідери повинні чітко та ефективно доносити свої ідеї, слухати співробітників і враховувати їхню думку. Це сприяє формуванню довіри та відкритої атмосфери в колективі.
2. Мотивація та натхнення. Лідери здатні надихати своїх підлеглих на досягнення амбітних цілей, стимулюючи їхню залученість і прагнення до самовдосконалення.
3. Вирішення конфліктів. Лідери повинні мати навички конструктивного управління конфліктами, щоб перетворювати їх на можливості для зростання та розвитку.
4. Емоційний інтелект. Здатність розуміти свої емоції та емоції інших дозволяє лідерам ефективно взаємодіяти з командою, враховуючи їхні потреби та мотивацію.
5. Прийняття рішень. Лідерські рішення мають базуватися на аналізі ситуації, врахуванні ризиків і потреб організації, що забезпечує ефективність та прозорість управління.

Лідерство безпосередньо впливає на формування корпоративної культури через такі аспекти:

1. Цінності та етика. Лідери встановлюють стандарти поведінки, які базуються на чесності, прозорості та взаємоповазі. Вони демонструють приклад дотримання цих принципів, що сприяє їхньому поширенню серед працівників.

2. Залученість співробітників. Лідери, які активно взаємодіють із працівниками, сприяють їхній більшій залученості до робочих процесів. Це підвищує рівень задоволення працею та сприяє досягненню спільних цілей.

3. Інновації та креативність. Лідерство, яке підтримує творчість і новаторські ідеї, сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації та адаптацію до змін.

4. Розвиток талантів. Лідери сприяють професійному зростанню працівників, підтримуючи їхнє навчання, підвищення кваліфікації та саморозвиток.

5. Створення позитивного робочого середовища. Завдяки ефективному лідерству формується культура довіри, відкритості та співпраці, що сприяє підвищенню продуктивності працівників.

Для зміцнення корпоративної культури необхідно впроваджувати програми розвитку лідерських навичок. Серед них можна виділити:

1. Тренінги та семінари. Організація навчальних заходів, спрямованих на розвиток управлінських компетенцій, комунікативних здібностей та емоційного інтелекту.

2. Програми наставництва. Залучення досвідчених лідерів до наставництва молодих керівників для передачі знань і практичного досвіду.

3. Оцінка лідерських якостей. Регулярний зворотний зв'язок від працівників і колег допомагає лідерам ідентифікувати сильні сторони та сфери для вдосконалення.

4. Ротація посад. Надання можливостей працівникам спробувати себе в різних ролях, щоб розвивати багатогранні лідерські навички.

5. Підтримка самонавчання. Стимулювання до проходження онлайн-курсів, участі у вебінарах та читання літератури з лідерства.

Процес розвитку лідерства стикається з низкою викликів. Серед них – опір змінам, недостатній рівень мотивації співробітників, брак часу чи ресурсів для навчання. Важливою проблемою є також низька довіра до лідерів, яка може виникати через невідповідність їхніх дій заявленим цінностям.

Для подолання цих викликів організація повинна спрямовувати зусилля на підтримку ініціативності працівників, створення прозорої системи оцінювання ефективності лідерства та впровадження корпоративних політик, що сприяють розвитку.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні лідерів. Вона створює середовище, в якому працівники можуть розвивати свої лідерські якості, отримувати підтримку від керівництва та брати на себе відповідальність за досягнення спільних цілей. Успішна корпоративна культура мотивує працівників демонструвати ініціативу, працювати на результат та підтримувати цінності організації.

Розвиток лідерських навичок є основою для зміцнення корпоративної культури. Ефективні лідери сприяють створенню атмосфери довіри, взаєморозуміння та натхнення, що позитивно впливає на робочу атмосферу та результати діяльності організації. Інвестування у розвиток лідерства має бути одним із пріоритетів, оскільки це дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, але й забезпечити сталий розвиток корпоративної культури, орієнтованої на цінності, інновації та співпрацю.

Основними кроками для забезпечення розвитку лідерства є наступні: впровадження системи наставництва, організація тренінгів з розвитку лідерства, ротація посад та делегування, розвиток культури відкритого зворотного зв'язку, стимулювання самонавчання та участі в конференціях.

Впровадження наставництва є одним із найефективніших способів розвитку лідерських навичок у медичних закладах. Наставники, які мають значний досвід роботи, допомагають молодшим колегам освоїти навички

управління, комунікації та вирішення конфліктів. Програми наставництва передбачають регулярні зустрічі, під час яких досвідчені працівники діляться практичними порадами, демонструють лідерську поведінку та аналізують кейси з реальної практики. Це створює можливість для молодих фахівців отримати підтримку та розуміння від колег, які вже зіткнулися з подібними викликами. Наставництво також формує культуру взаємодопомоги у колективі, що позитивно впливає на загальну атмосферу в закладі. Для успішного впровадження цієї системи важливо правильно підбирати наставників, забезпечуючи їх підготовку та мотивацію до виконання цієї ролі.

Регулярні тренінги, спрямовані на розвиток лідерських компетенцій, є важливою складовою формування лідерів у медичному закладі. Такі заходи дозволяють учасникам вивчати основи емоційного інтелекту, управління стресом, прийняття рішень і формування команд. Навчальні програми повинні включати не лише теоретичні знання, але й практичні вправи, що імітують реальні ситуації. Це дає можливість медичним працівникам застосовувати отримані знання у повсякденній роботі. Проведення тренінгів також сприяє підвищенню впевненості у своїх лідерських якостях і допомагає краще розуміти потреби колективу. Для цього медичний заклад може залучати зовнішніх тренерів або створювати власні програми, адаптовані до специфіки організації [4, с. 26].

Ротація посад та делегування обов'язків дозволяє медичним працівникам розширити свій досвід і розвивати лідерські навички у різних контекстах. Цей метод передбачає тимчасове призначення співробітників на керівні посади чи відповідальні ролі, що дає їм змогу спробувати себе в управлінні. Такий підхід сприяє розвитку навичок прийняття рішень, планування роботи та комунікації з командою. Ротація також дозволяє керівництву виявити потенційних лідерів серед персоналу, які можуть успішно виконувати управлінські функції у майбутньому. Водночас делегування обов'язків розвиває відповідальність і самостійність працівників, що є важливими складовими лідерства.

Ефективність цього кроку залежить від чітко визначених завдань, контролю виконання та зворотного зв'язку.

Одним із основних принципів розвитку лідерських навичок є формування культури відкритого зворотного зв'язку. Це включає створення середовища, в якому працівники можуть вільно висловлювати свої думки, отримувати та надавати конструктивні коментарі. Така культура сприяє покращенню взаєморозуміння між керівництвом і співробітниками, дозволяючи вирішувати проблеми до їхнього загострення. Регулярний зворотний зв'язок допомагає лідерам визначати свої сильні сторони та сфери для вдосконалення. Крім того, відкритість у комунікації підвищує довіру в колективі та сприяє створенню сприятливої атмосфери для розвитку. Щоб реалізувати цей підхід, керівництву потрібно організовувати регулярні зустрічі, анкетування або інтерактивні сесії, які заохочують працівників ділитися своїми ідеями.

Стимулювання самонавчання є важливим кроком у розвитку лідерських навичок медичних працівників. Заохочення до участі у професійних конференціях, семінарах, онлайн-курсах чи читанні літератури з лідерства сприяє розширенню світогляду та підвищенню кваліфікації. Конференції дозволяють обмінюватися досвідом з іншими фахівцями, вивчати нові підходи та ділитися власними напрацюваннями. Самонавчання ж дозволяє працівникам працювати у власному темпі, зосереджуючись на темах, які вони вважають найбільш актуальними для себе. Для підтримки цього процесу медичний заклад може надавати фінансову допомогу для участі у заходах або організовувати внутрішні конкурси на гранти. Створення мотиваційного середовища, де саморозвиток є цінністю, допомагає формувати лідерів, готових до змін і викликів сучасної медицини [1, с. 87].

Дані кроки забезпечують системний підхід до розвитку лідерських навичок, що сприяє покращенню якості управління медичним закладом, підвищенню рівня мотивації працівників та створенню позитивної корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

Лідерство в сучасному суспільстві характеризується індивідуальним підходом, що дозволяє керівникам адаптуватися до нових викликів і умов. У сфері охорони здоров'я лідерство відіграє особливу роль, забезпечуючи мотивацію персоналу, підтримання корпоративної культури та розвиток інновацій. Таким чином, ефективне лідерство є важливим інструментом управління, який сприяє досягненню стратегічних цілей і підвищенню якості роботи організацій.

Лідерство є важливим компонентом ефективного управління сучасними організаціями, що визначає їх стратегії та забезпечує досягнення ключових цілей через раціональне використання ресурсів і потенціалу працівників. У правовому контексті лідерство сприяє регулюванню управлінських процесів, забезпеченню дотримання норм і створенню організаційної культури. Законодавчі основи формують правове підґрунтя для впровадження ефективних управлінських практик, що є особливо важливим у сферах, які потребують високої відповідальності, таких як охорона здоров'я.

Аналіз діяльності КНП «ТКМЛ №2» показав, що заклад дотримується ліцензійних вимог та чинного законодавства, забезпечуючи високу якість медичних послуг навіть у складних умовах сучасних викликів. Організаційна структура лікарні є лінійно-функціональною, що сприяє ефективному управлінню.

Фінансова стабільність лікарні підтримується за рахунок багатокомпонентної системи джерел фінансування, включаючи оплати від НСЗУ, надання платних послуг, благодійні внески та медичну субвенцію. Це дозволяє адаптуватися до сучасних реалій та відповідати на запити пацієнтів.

Штатний розпис лікарні відображає збалансовану вікову структуру працівників, зокрема поєднання досвідчених фахівців і молодих кадрів, що створює умови для наставництва та професійного розвитку персоналу.

Особливу увагу приділяють підвищенню кваліфікації співробітників через участь у тренінгах, семінарах і симпозіумах, що сприяє формуванню сильного кадрового потенціалу та підвищенню рівня надання медичних послуг.

Розвиток індивідуального лідерства працівників є стратегічним пріоритетом для лікарні, що реалізується через створення сприятливого організаційного клімату, фінансове стимулювання і можливості для навчання. Це забезпечує сталий розвиток закладу навіть у складних умовах.

Інвестування у професійний розвиток персоналу та вдосконалення управлінських процесів позитивно впливає на загальну ефективність роботи лікарні, що є важливим чинником для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності у сфері охорони здоров'я.

У КНП «ТКМЛ №2» лідерство реалізується через ефективну взаємодію директора, його заступників і керівників підрозділів, що забезпечує злагоджену роботу всього закладу. Структура лікарні включає низку спеціалізованих відділень і служб, які створюють умови для надання якісних медичних послуг та адаптації до сучасних викликів, таких як реформа охорони здоров'я, цифровізація та умови воєнного часу. Розвиток управлінських компетенцій керівників базується на поєднанні особистісних, функціональних і управлінських навичок, що дозволяє ефективно вирішувати як стратегічні, так і оперативні завдання.

Групове лідерство в лікарні сприяє інтеграції зусиль співробітників, залучаючи їх до планування, прийняття рішень і спільного вирішення завдань. Воно забезпечує платформу для творчості та інновацій, водночас підвищуючи згуртованість команди й покращуючи взаємодію з пацієнтами через мультидисциплінарний підхід. Проте такий стиль управління потребує уваги до управління конфліктами та налагодження відкритих комунікацій, що дозволяє уникати суперечок і досягати компромісів.

Заклад активно підтримує професійний розвиток персоналу через програми навчання, участь у тренінгах і міжнародних стажуваннях, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників. Важливим аспектом є формування

корпоративної культури, яка заохочує самовдосконалення і наставництво, створюючи передумови для ефективної передачі досвіду. У цьому контексті модель розподіленого лідерства виступає важливим інструментом для підвищення продуктивності та адаптації до змін.

У КНП «ТМКЛ №2» розвиток лідерства є системним і багатограним процесом, який охоплює професійне зростання, впровадження інновацій і створення сприятливого організаційного клімату. Це дозволяє лікарні не лише зберігати стабільність, але й вдосконалювати якість медичних послуг у динамічних умовах сучасного світу.

Професійний розвиток персоналу є важливою складовою забезпечення ефективної діяльності медичних установ, таких як КНП «ТМКЛ №2». Постійне навчання, підвищення кваліфікації та впровадження сучасних освітніх стандартів сприяють вдосконаленню як професійних навичок працівників, так і якості надання медичних послуг. Особливу увагу слід приділяти підтримці молодих фахівців через наставництво та створення умов для їх професійного зростання. Комплексний підхід до стимулювання персоналу, що включає як матеріальні, так і нематеріальні форми мотивації, забезпечує підвищення продуктивності та формує позитивний організаційний клімат у закладі.

Лідерство є ключовим фактором успіху організації, особливо в умовах сучасних викликів і зростаючої конкуренції. Ефективні лідери формують корпоративну культуру, що базується на довірі, взаємоповазі та співпраці, надихаючи команду на досягнення спільних цілей. Розвиток лідерських навичок включає впровадження програм наставництва, організацію тренінгів, ротацію посад і підтримку самонавчання, що сприяє професійному зростанню працівників. Зворотний зв'язок і відкриті комунікації створюють атмосферу, де кожен співробітник може реалізувати свій потенціал, покращуючи загальну ефективність команди. Таким чином, інвестиції у розвиток лідерських компетенцій забезпечують не лише покращення управління, але й сталий розвиток корпоративної культури, орієнтованої на цінності, інновації та співпрацю.