

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему:

**«Організація професійного розвитку персоналу закладу охорони
здоров'я (на матеріалах КНП «Хмельницький обласний
протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради)»**

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент зі
спеціалізацією Організація і
управління охороною здоров'я за
заочною формою

НехІринаАнатоліївна

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент

ПіхнякТетяна Андріївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: _____

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2022 рік

Анотація

Нех І.А. Організація професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я (на матеріалах КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради) – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2022. 73 с.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо вдосконалення організації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. Основними методами професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я є: навчання персоналу, професійну адаптацію персоналу, обслуговування та професійне просування персоналу, управління діловою кар'єрою, робота з кадровим резервом; мотивація розвитку персоналу.

Практичні аспекти організації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я здійснено на матеріалах КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Основними форматами професійного розвитку лікарів закладу є: формальна, неформальна та інформальна освіта.

Визначені напрями удосконалення організації професійного розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»: створення центру розвитку (центру відповідальності) за професійний розвиток та кар'єрне зростання; впровадження цифрових технологій підтримки професійного розвитку персоналу; методичне забезпечення професійного розвитку та кар'єрного зростання в організації; впровадження системи оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу.

Ключові слова: професійний розвиток; формальна, неформальна та інформальна освіта; компетентнісний підхід; кар'єрне зростання.

Abstract

Nech **I.A.**

The organization of professional development of the personnel of the healthcare institution (based on the materials of the KNP «Khmelnytskyi Regional Antitumor Center» of the Khmelnytskyi Regional Council)

D) - Qualifying scientific paper on the basis of the manuscript. Master's degree program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2022. 73 p.

The purpose of the master's thesis is to substantiate the theoretical provisions and practical proposals regarding the improvement of the organization of professional development of the personnel of the healthcare institution.

The main methods of professional development of the personnel of the healthcare institution are: training of personnel, professional adaptation of personnel, service and professional promotion of personnel, business career management, work with personnel reserve; motivation of personnel development.

Practical aspects of the organization of professional development of the personnel of the healthcare institution were carried out on the materials of the KNP "Khmelnytskyi Regional Antitumor Center".

The directions for improving the organization of professional development of personnel in healthcare institutions of the KNP "Khmelnytskyi Regional Antitumor Center" have been determined: creation of a development center (responsibility center) for professional development and career growth; introduction of digital technologies to support the professional development of personnel; methodical provision of professional development and career growth in the organization; implementation of the personnel evaluation system based on the competency approach.

Keywords: professional development; formal, non-formal and informal education; competence approach; career growth.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	8
1.1. Сутність управління професійним розвитком персоналу організації	8
1.2. Організаційне забезпечення професійного розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я України	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО НЕПРИБУТКОВОГО ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ	21
2.1. Оцінка професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я у закладі охорони здоров'я	21
2.2. Аналіз практики організації професійного розвитку персоналу у закладі охорони здоров'я	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	45
3.1. Пріоритетні напрями удосконалення організації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я	45
3.2. Застосування компетентнісного підходу в організації оцінки професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я	54
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток системи охорони здоров'я, процеси реформування галузі зумовлюють необхідність підтримки високого професійного рівня як суб'єктів управління — керівного складу медичних організацій, так й об'єктів управління, тобто медичного персоналу організацій. Це здійснюється шляхом використання сучасних кадрових технологій, що впливають на професіоналізацію кадрових процесів та відносин, а також професійно-посадовий розвиток медичного персоналу. На сьогоднішній день професійна освіта – це одна з основних елементів, що забезпечує соціально-економічний розвиток та конкурентоспроможність комунальних закладів охорони здоров'я. Зазначене, обумовило вибір теми магістерської роботи та завдання, що необхідно розв'язати в процесі дослідження.

Проблеми управління професійним розвитком медичного персоналу досліджували такі науковці як: Брич В. Я. [4], Вороненко Ю. В. [8], Киричок В. А. [24], Короленко В.В.[29], Крячкова Л.В.[32], Ліштаба Л. В.[35], Носуліч Т.М. [42], Орду К. С. [43], Прокопець Л.В. [47], Ровенська В. В. [53], Семикіна М.В. [48], Савіна Т.В. [56]. Проте аналіз наукової літератури показав, що, незважаючи на значну кількість робіт, присвячених даній проблемі, практично немає досліджень щодо вивчення внутрішньоорганізаційних питань навчання та професійного розвитку медичного персоналу та оцінки їхньої ефективності. Вищезазначене зумовило вибір теми, її актуальність, визначило мету та завдання дослідження.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо вдосконалення організації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність управління професійним розвитком персоналу організації;
- опрацювати організаційне забезпечення професійного розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я України;
- здійснити оцінювання професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я;
- провести аналіз практики організації професійного розвитку персоналу у закладі охорони здоров'я;
- визначити пріоритетні напрями удосконалення організації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я;
- обґрунтувати застосування компетентнісного підходу в організації оцінки професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процеси організації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні пропозиції удосконалення процесів організації професійного розвитку персоналу у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання завдань при проведенні дослідження використовувались наступні загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз, синтез – для дослідження теоретичних основ професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я; метод систематизації – для визначення організаційних засад, які регламентують процес професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я; методи економічного аналізу та опитування – для виокремлення тенденцій та проблем професійного розвитку персоналу організації; метод системного аналізу – для дослідження організаційного забезпечення процесу професійного розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я; метод формалізації та узагальнення – для опрацювання напрямів удосконалення організації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я.

Інформаційною базою роботи є законодавчі та нормативні акти України, які визначають процеси реформування закладів охорони здоров'я, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів з проблем професійного розвитку персоналу, аналітичні матеріали і фінансова звітність КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» (3-4 листопада 2022 року, м. Запоріжжя) [46].

Практичне значення роботи полягатиме в можливості використання розроблених рекомендацій в процесі організації професійного розвитку персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» та інших закладів охорони здоров'я.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань та 1 додатку. Загальний обсяг роботи 73 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність управління професійним розвитком персоналу організації

В умовах стрімких змін у розвитку інформаційних технологій виникає гостра необхідність підвищення кваліфікації персоналу підприємства, що обумовлено тісним зв'язком між перспективами економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та розвитком безперервної професійної освіти та навчання, у тому числі внутрішньоорганізаційного навчання. У сучасних умовах функціонування підприємств значно зросла роль людського фактора, яка поряд з технологіями та інформацією тепер багато в чому обумовлює їх ефективність та конкурентоспроможність[6]. Найважливішу роль відіграє професійне навчання співробітників, а організація професійного навчання стала однією з основних функцій управління персоналом.

Дослідження наукових джерел [12; 16; 17; 19; 20; 36; 57 63; 64] засвідчує, що науковці не знайшли єдиного підходу до розуміння дефініції «професійного розвитку персоналу організації», у публікаціях переважають розуміння професійного розвитку персоналу як:

- системно організованого процесу неперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників;

- процесу досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації;

- процесу професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри,

службово-професійного просування тощо.

Різноманітність підходів щодо визначення професійного розвитку є доволі широким (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Систематизація теоретичних підходів до визначення дефініції «професійний розвиток персоналу організації»

Автор	Визначення
А. Зленко, Д. Мірошніченко [19]	Набуття працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які суб'єкт праці використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності
В. Данюк [20]	Системно організований процес неперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійнокваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
О.Грішнова, А. Кібанов [12]	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
С. Лучик [36]	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
В. Хміль [63]	Процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації
В. Савченко [57]	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
О. Чернушкіна [64]	Постійне професійне самовдосконалення, саморозвиток на основі оновлення професійних знань, вмінь, навичок, набуття нових компетентностей

Примітка. Систематизовано автором

Виходячи з критичного аналізу та узагальнення наукової думки, пропонуємо визначати сутність поняття «професійний розвиток персоналу підприємства» застосовуючи дуальний підхід [44, с.155; 52, с.220]:

на рівні підприємства – 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;

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.

Метою професійного розвитку є створення кваліфікованого та творчого фундаменту для розробки нових ринково-орієнтованих ідей та ринково-активних продуктів, а також для розвитку індивідуальних потенціалів працівників [49, с.65]. Результати професійного навчання, у свою чергу, можуть бути виражені у вигляді: зростання прибутку; зростання обсягів продажу; зростання продуктивності праці працівників; збільшення потенціалу співробітників та всього підприємства в цілому; зниження витрат на забезпечення функціонування підприємства тощо [13, с.190].

Система професійного розвитку складається з кількох блоків [48, с.67]:

- освітнього (підвищення кваліфікації, підготовка, перепідготовка; реструктуризація наявного багажу професійних знань у відповідно до вимог виробництва);
- організаційного (створення сприятливих умов на робочому місці, вдосконалення поділу та кооперації праці, раціоналізація трудових процесів та організації праці);
- соціального (досягнення соціального партнерства, згоди; підвищення рівня лояльності, соціальної захищеності працівників);
- культурного (розвиток корпоративної культури, розвиток норм інноваційного суспільства);
- структурного (оптимізація кадрової структури та чисельності працівників, планування їх кар'єри, ротація кадрів, робота з кадровим резервом);
- психологічного (психологічна адаптація на новій посаді, робочому

місці; формування відповідних мотивацій та стимулів до індивідуального та колективного саморозвитку; створення сприятливого психологічного клімату).

В результаті ефективного професійного розвитку відбувається соціальний розвиток індивіда, який проявляється, насамперед, у кар'єрному зростанні, а також підвищенні соціального статусу [10, с.72]. Підсумковою ланкою ланцюга розвитку є особистісне зростання, яке відбувається в результаті формування системи цінностей, набуття навичок запобігання та вирішення конфліктів, роботи в колективі, а також шляхом фізичного, психологічного, духовного, культурного, етичного та естетичного розвитку індивіда [34, с.152]. У свою чергу, особистісний розвиток впливає на професійний розвиток (шляхом підвищення самомотивації до навчання) та соціальний розвиток (внаслідок визнання заслуг, досвіду, знань) [31, с.56].

Таким чином, професійний розвиток працівника – процес удосконалення сукупного набору професійних компетенцій [14, с.90]. Система професійного розвитку персоналу є важливою частиною системи управління персоналу і орієнтована на підвищення ефективності як окремих працівників, так і трудового колективу в цілому (табл.1.2).

Таблиця 1.2. Основні напрями професійного розвитку персоналу

Напрями професійного розвитку персоналу	Зміст напрямків розвитку
Навчання персоналу	Формування нових професійних знань та навичок, розвиток професійних компетенцій
Адаптація	Механізм включення працівника у виробничий процес, спрямований на створення балансу між інтересами працівника та організації
Управління кар'єрою персоналу	Рух персоналу в організації, зумовлений розвитком професійних та особистих якостей працівника з урахуванням потреб та можливостей як організації, так і працівника
Робота з кадровим резервом	Цілеспрямована діяльність з відбору та розвитку працівників, здатних замінити вищі посади, або виконувати роботу, яка потребує більш високої кваліфікації
Мотивація персоналу	Застосування комплексу заходів, спрямованих на формування потреб до розвитку професійних знань та навичок

Джерело: [45, с.53]

До сучасних тенденцій розвитку концепції професійного розвитку персоналу можна віднести регулярну адаптацію та професіоналізацію молодих працівників, що випереджає характер професійної освіти, відповідність професійної підготовки ринковим вимогам [27].

Під управлінням професійним розвитком персоналу організації розуміється організований, структурований процес цілеспрямованого впливу на процес професійного розвитку персоналу організації з боку суб'єкта управління [41].

Суб'єктами управління професійним розвитком персоналу організації є: вище керівництво, лінійні та функціональні керівники, фахівці служби управління персоналом, а також суб'єкти управління зовнішнього оточення організації державного, галузевого та регіонального рівня [8, с.48]. Як суб'єкт управління професійним розвитком виступають і самі працівники, коли йдеться про саморозвитку (самонавчання) персоналу [5, с.156].

Об'єктом управління є ті, на кого направлено управлінський вплив, тобто весь персонал, починаючи з вищих керівників та завершуючи рядовими співробітниками. При цьому слід мати на увазі, що безпосередньо управління спрямоване на таку конкретну предметну область як професійний розвиток усіх категорій персоналу організації, саме воно є об'єктом управління у вузькому сенсі [9, с.135].

Управління професійним розвитком персоналу передбачає виконання таких функцій управління (табл. 1.3).

Отже, управління професійним розвитком персоналу відбувається на індивідуальному, колективному (груповому), суспільному рівнях і має характер як саморозвитку, так і примусового впливу ззовні.

«Зовнішня» підсистема професійного розвитку персоналу, представлена освітніми установами, які здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації працівників, будується та функціонує на принципах та правових засадах, викладених у ряді нормативних документів [40, с.58].

Таблиця 1.3. Функції управління професійним розвитком персоналу

Загальні функції управління	Зміст функцій управління професійним розвитком персоналу
Планування	визначення цілей управління професійним розвитком персоналу; визначення необхідних засобів для реалізації цілей управління професійним розвитком персоналу; розробка методів управління професійним розвитком персоналу; складання прогнозів, що показують можливі напрями розвитку професійним розвитком персоналу; складання стратегічних, поточних планів розвитку професійним розвитком персоналу
Організація	формування функціональної структури, необхідної для реалізації цілей управління професійним розвитком персоналу; забезпечення необхідним персоналом, матеріалами, обладнанням, грошовими коштами тощо; розподіл відповідальності та делегування повноважень по управлінню професійним розвитком персоналу; створення умов виконання робіт з управління професійним розвитком персоналу
Мотивація та стимулювання	формування комплексу методів мотивації та стимулювання діяльності з управління професійним розвитком персоналу; економічне та моральне стимулювання професійного розвитку персоналу; створення умов для розвитку творчого потенціалу працівників, які виконують роботу з управління мотивацією і стимулювання професійного розвитку персоналу
Координація	аналіз звітів, доповідних, аналітичних матеріалів з управління професійним розвитком персоналу; обговорення проблем управління професійним розвитком персоналу; анкетування та інтерв'ювання співробітників з питань професійного розвитку персоналу; встановлення, досягнення узгодженості виконання робіт з управління професійним розвитком персоналу.
Облік, контроль та аналіз	спостереження, перевірка всіх сторін виконання робіт з управління професійним розвитком персоналу відповідно до наміченого плану; облік, аналіз виконання робіт з управління професійним розвитком персоналу; виявлення причин відхилень від плану.

Джерело: [26, с.152]

Внутрішню підсистему становлять кадрові служби, які одночасно виконують функції, пов'язані з професійним розвитком персоналу, і водночас є важливим елементом управління циклом професійного життя людини – управління кар'єрою персоналу. Це комплексна форма індивідуального

професійного розвитку, виконує функції формування, відтворення, прирощення та раціонального використання професійного досвіду персоналу.

Отже, професійний розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-яких організацій різних форм власності та сфер діяльності[21, с.150]. Це особливо актуально на сучасному етапі реформування системи охорони здоров'я, коли активізація конкурентного середовища зумовлює швидкі зміни і зростання вимог до професійних знань, умінь і навиків медичних працівників. Тому розглянемо особливості організації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я в Україні.

1.2. Організаційне забезпечення професійного розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я України

На високу якість надання медичної допомоги населенню впливає багато факторів, серед яких реалізація можливості професійного розвитку є одним з найпріоритетніших. В умовах всезростаючих інформаційних потоків, швидкого оновлення знань та впровадження у медичну практику високотехнологічних засобів діагностики і терапії, лікар постійно опиняється у ситуації, коли він сам гостро відчуває потребу у постійному підвищенні свого професійного розвитку. До навчання також спонукає зростання рівня знань пацієнтів та суспільства у цілому з питань медицини, реформування системи охорони здоров'я та посилення конкуренції на ринку медичних послуг [30].

Зазначимо, що у найбільш розвинутих країнах Європейського Союзу та США питанням професійної післядипломної освіти лікарів приділяється серйозна увага [7,с.33]. Можна стверджувати, що високий рівень надання медичної допомоги у цих країнах є результатом безперервного професійного розвитку, який триває усе життя. Безперервний професійний розвиток – це

знання та вміння, які загально визнані та прийняті медичною професією у рамках базових засад.

За визначенням Європейського союзу медичних фахівців, безперервний професійний розвиток – це процес, завдяки якому працівники охорони здоров'я постійно оновлюють знання та удосконалюють свою практичну діяльність, щоб якнайкраще відповідати потребам пацієнтів при наданні медичних послуг та власному професійному розвитку [4, с.167].

Безперервний професійний розвиток означає також постійне вдосконалення професійних компетенцій, що передбачає здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, умінь та знань при вирішенні професійних завдань. У багатьох країнах безперервний професійний розвиток медичних працівників є важливою умовою сертифікації та ресертифікації медичної практики, яка визначає не тільки рівень компетенцій, необхідний для здійснення практики високоякісної медицини, але й мультидисциплінарний контекст при наданні медичної допомоги пацієнтам. Належна практика безперервного професійного розвитку наголошує, що безперервне навчання є моральним обов'язком медичного працівника, який, за етичним кодексом, відповідає за свою освіту протягом усього свого життя [53, с.163].

Система безперервного професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я поширена у всьому світі, але існують різні підходи та особливості її організації у різних країнах. Українська держава, починаючи з 2005 року, почала планомірно впроваджувати засади післядипломної медичної освіти. Це вимагало створення відповідної нормативно-правової бази та використання такого багатоцільового освітнього механізму, як Європейська кредитно-трансферна система (European Credit Transfer System). Запровадження набору кредитів з усіх видів професійної діяльності лікаря – з метою допуску до іспитів для присвоєння певної лікарської категорії – стало одним з етапів стандартизованої системи оцінювання рівня професійної компетенції фахівця [47].

Система БПР в Україні регламентується у «Положенні про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я», затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302 [50]. Це Положення визначає основні організаційні засади безперервного процесу навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття ними вищої освіти у сфері охорони здоров'я та післядипломної освіти. Нова система БПР має забезпечити належний контроль якості атестації фахівців галузі «Охорона здоров'я» та поліпшити якість медичної допомоги українцям [2, с.90].

Положення визначає, що безперервний професійний розвиток фахівців у сфері охорони здоров'я (БПР) – це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття ними вищої освіти у сфері охорони здоров'я та післядипломної освіти в інтернатурі, що дає змогу фахівцю підтримувати або поліпшувати стандарти професійної діяльності відповідно до потреб сфери охорони здоров'я та триває протягом усього періоду професійної діяльності. Він включає участь у процесі формальної, неформальної та інформальної освіти у сфері охорони здоров'я [50]. Неформальна освіта у сфері охорони здоров'я (неформальна освіта) – діяльність із підвищення власних знань та вмінь, яка провадиться за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій.

Інформальна освіта (самоосвіта) у сфері охорони здоров'я (інформальна освіта) – самоорганізоване здобуття фахівцями у сфері охорони здоров'я професійних компетентностей під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю. Інформальна освіта є обов'язковою складовою БПР і полягає у постійному підвищенні професійної компетентності та неперервному вдосконаленні професійних знань та вмінь. До її основних форм належать: участь у фахових нарадах,

семінарах, науково-практичних конференціях, симпозіумах, з'їздах, виставках, симуляційних тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками, стажування в клініках інших країн, дистанційне навчання, зокрема електронне – через фахові інтернет-ресурси [50].

Організаторами заходів інформальної освіти, за які нараховуються бали безперервного професійного розвитку, можуть бути: МОЗ України; Національна академія медичних наук; МОЗ АР Крим; структурні підрозділи з питань охорони здоров'я обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій; заклади вищої освіти та заклади післядипломної освіти; професійні асоціації та спілки; громадські організації, міжнародні організації, їх представництва в Україні; міжнародні професійні асоціації; українські установи та організації, акредитовані міжнародними асоціаціями в галузі безперервної медичної освіти, тощо. Вимоги до таких заходів та критерії для віднесення їх до заходів інформальної освіти затверджуються МОЗ України;

особисте освітнє портфоліо – сукупність задокументованих відомостей щодо персональних досягнень, проходження періодів підвищення кваліфікації, неформальної та інформальної освіти фахівців у сфері охорони здоров'я в процесі БПР;

бал безперервного професійного розвитку – одиниця вимірювання навчального навантаження здобувача освіти. За проходження БПР нараховуються бали безперервного професійного розвитку, які підлягають обліку, що ведеться працівником (шляхом створення та ведення особистого освітнього портфоліо) та роботодавцем. Бали БПР, які здобувач освіти отримав протягом безперервного професійного розвитку, підлягають щорічній перевірці органом, при якому утворено відповідну атестаційну комісію, на відповідність порядку та критеріям нарахування балів БПР, які встановлюються МОЗ України. Кількість балів за різні форми інформальної освіти у процесі БПР визначається і затверджується цією інституцією та використовується здобувачами освіти для формування індивідуальної освітньої траєкторії [50].

22 лютого 2019 р. було затверджено наказ МОЗ № 446 «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» [15]. Цей наказ визначив новий порядок атестації лікарів. Так, якщо попередня система передбачала, що лікар за рік до атестації (яка проходила як мінімум один раз на 5 років) повинен пройти обов'язкові 4-х тижневі курси, так званий передатестаційний цикл, а в період між передатестаційними циклами міг практично не брати участь в освітніх заходах. Відсутність чітких вимог до збалансованості освітніх навантажень, призводила до того, що три роки після атестації були часом «відпочинку» від професійного вдосконалення. Тепер лікар буде проходити навчання щорічно. Це дозволить йому бути конкурентним та отримувати нові навички одразу після появи цих технологій та практик на ринку.

Перевагами нової системи професійного розвитку для лікарів є [37, с.30]:

- свобода у виборі теми, форми навчання;
- постійний розвиток, що дозволить бути конкурентноспроможним на ринку праці;
- можливість інтегруватись у світову медичну спільноту через відвідування акредитованих міжнародними організаціями заходів БПР в Україні та за її межами;
- спрощена процедури атестації.

Перевагами нової системи професійного розвитку для пацієнтів є кваліфікований та компетентний лікар, який кожного року вдосконалює медичні навички та знання [3, с.75].

Починаючи з 1 січня 2020 кожен лікар упродовж року має набрати щонайменше 50 балів БПР. Бали нараховуються за різні види навчання, які лікар вільно обирає на основі запропонованого МОЗ України переліку видів діяльності. Загалом кількість балів не обмежена, проте щорічний обов'язковий мінімум - саме 50 балів. Для лікарів, які значно перевищують

кількісні і якісні вимоги до БПР, існує можливість позачергового отримання вищої категорії.

Лікар щороку записує в освітнє портфоліо своє навчання та засвідчує його у керівника свого закладу. Бали у портфоліо обліковуються відповідно до додатку 5 до Порядку проведення атестації лікарів. Бланк освітнього портфоліо - це додаток 2 цього ж Порядку [12].

Перелік заходів БПР включає [22, с.72]:

- науково-практичні конференції, конгреси, симпозіуми;
- дистанційні онлайн-курси;
- навчання на симуляційних тренінгах, тематичне навчання або семінари;
- цикли тематичного вдосконалення на факультетах та у закладах післядипломної освіти тривалістю 1-2 тижні;
- навчання або стажування в університеті або закладі охорони здоров'я - в Україні чи за кордоном;
- публікація статті або огляду в журналі з імпаکت-фактором.

З 2021 щороку для перевірки облікованих балів лікар має надсилати своє портфоліо в атестаційну комісію до 01 березня. Якщо дані про перебіг БПР сфальсифіковано, то лікарю буде відмовлено в атестації. Підтвердження категорії відбувається раз на 5 років, атестацію на присвоєння кваліфікаційної категорії можна проходити частіше [12].

Отже, удосконалення безперервного професійного розвитку за світовими стандартами, що є одним із чинників євроінтеграції української медичної освіти у світовий медичний простір, буде залежати від вивчення та використання досвіду країн зі стабільною високоефективною безперервною системою професійної підготовки та освіти медичних працівників з урахуванням національних особливостей. Однак в останньому є найбільше проблем, пов'язаних із вкрай недостатнім фінансуванням освітніх інновацій у медицині та застарілою матеріально-технічною базою більшості навчальних,

науково-дослідних, медичних закладів. Крім того, більшість медичного персоналу— фінансово неспроможні передплатити основні науково-практичні видання за спеціальністю чи відвідувати профільні з'їзди, конгреси, конференції за межами свого міста, країни. Брак комп'ютерних навичок та мовний бар'єр також не дозволяють лікарю середнього віку активно користуватися інтернетом, де є можливість знайомитися зі світовими досягненнями медицини. Однак впровадження в державі найбільш ефективної моделі БПР сприятиме приєднанню України до міжнародного співтовариства безперервної медичної освіти, а лікарю дозволить не втрачати необхідний рівень компетентності, а також, у перспективі, задовольняти медичні потреби українського суспільства, роботодавців та й власні намагання і амбіції.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО НЕПРИБУТКОВОГО ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1. Оцінка професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я у закладі охорони здоров'я

Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради (далі – КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр») є багатoproфільним закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає високоспеціалізовану онкологічну медичну допомогу та послуги, будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та цим Статутом [62].

КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» – єдиний в області спеціалізований онкологічний заклад третинного рівня надання медичної допомоги. Протипухлинний центр є головним консультативним, лікувальним та організаційно-методичним центром області з надання допомоги пацієнтам на пухлинну та передпухлинну патологію. Це сучасний спеціалізований заклад, в якому є всі можливості для проведення лікування онкологічних пацієнтів на сучасному рівні із застосуванням високоефективних схем лікування з використанням хірургічного, хіміотерапевтичного, променевого, гормонального лікування та їх поєднання згідно світових стандартів [62].

Медичну допомогу надають 118 лікарів, 130 середніх та 56 молодших медичних працівників. Серед лікарів – чотирьом присвоєно почесне звання «Заслужений лікар України», три лікарів – кандидати медичних наук, у 38 лікарів – вища кваліфікаційна категорія.

Періодичний аналіз професійного складу працівників має важливе значення для поліпшення процесу надання медичної допомоги, дозволяє проводити оперативні заходи, спрямовані на покращення професійного складу закладу. Аналіз забезпеченості персоналом розглянемо на основі даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Аналіз і оцінка забезпеченості персоналом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за період 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		укомплектованість, у %		
	потреба	факт	потреба	факт	потреба	факт	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Лікарський персонал	105	95	110	98	118	110	0,90	0,89	0,93
Середній медперсонал	125	108	120	98	130	110	0,86	0,82	0,85
Молодший медперсонал	65	58	65	59	56	45	0,89	0,91	0,80
Інший персонал	15	15	14	13	17	14	1,00	0,93	0,82
Всього	310	276	309	268	321	279	0,89	0,87	0,87

Примітка. Складено автором за даними КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

З наведених даних у табл. 2.1 видно, що фактична чисельність працівників поступово збільшується з 310 осіб в 2019 році до 321 особи у 2021 році, однак спостерігається зменшення показників забезпеченості потреби. Так, в 2019 році фактична чисельність працівників складала 89% від потреби, в 2021 році – 88% від загальної потреби, в тому числі:

- по лікарському персоналу відбувається збільшення з 90% до 93% відповідно;
- по середньому медичному персоналу зменшення з 86% до 85% відповідно;
- по молодшому медперсоналу найбільше зменшення з 89% до 80% відповідно;
- по іншому персоналу зі 100% до 93% відповідно.

Кількість фактично зайнятих посад не відповідає тому обсягу медичних послуг, який необхідний для задоволення потреб населення. Особливо це стосується молодшого та середнього персоналу, що пов'язано із низьким рівнем оплати цієї категорії медичних працівників. Багато медичних працівників залишають заклад, переходячи в приватні медичні заклади, де більш висока заробітна плата, або взагалі йдуть у інші комерційні структури і працюють не за фахом, втрачаючи при цьому свою кваліфікацію. Укомплектованість закладів штатними одиницями при граничній кількості спеціалістів забезпечується за рахунок сумісництва за посадами. Однак, це також не є зовсім позитивним і може призвести до перевантаження працюючого персоналу, зниженню рівня і якості медичного обслуговування населення.

Однією з необхідних умов ефективної роботи персоналу є стабільність складу працівників, що пов'язано із персоніфікованим характером праці спеціалістів. Для аналізу руху трудових ресурсів закладу використаємо дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Рух трудових ресурсів у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за період з 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп росту, %
Середньооблікова чисельність	276	268	279	3
Прийнято працівників	23	25	31	8
Звільнені, у т.ч.:	25	33	20	-5
- за власним бажанням	16	23	10	-6
- порушення трудової дисципліни	1	0	2	1
- за угодою сторін	2	1	0	-2
- за станом здоров'я	0	1	1	1
- у зв'язку зі зміною місця проживання	0	1	0	0
- по догляду за дитиною	2	1	3	1
- закінчення строкового договору	3	5	4	1
- у зв'язку з переведення	1	0	0	-1
- у зв'язку зі смертю	0	1	0	0
Коефіцієнт обороту по прийому	0,08	0,09	0,11	0,03
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,09	0,12	0,07	-0,02

Примітка. Складено автором за даними КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

За даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що в 2021 році у порівнянні з 2019 роком спостерігається зростання коефіцієнтів обороту прийому і зменшення звільнення на 3% і 2% відповідно. Слід відмітити у 2021 році перевищення чисельності прийнятих до звільнених, що забезпечує позитивний приріст персоналу. Оборот робочої сили, що виник внаслідок суб'єктивних причин, знижує ефективність використання трудових ресурсів, адже нових працівників необхідно адаптувати до конкретних умов праці, відповідно виникає потреба в навчанні працівників, що призводить до додаткових витрат.

Причини звільнення працівників є типовими для усіх медичних закладів комунальної та державної форми власності: низький рівень заробітної плати, інтенсивний графік роботи, морально тяжка робота, яка потребує емоціональної стійкості та навиків спілкування з людьми.

Важливим показником забезпеченості трудовими ресурсами є рівень кваліфікації окремих категорій працівників, який можна проаналізувати за наявною в них кваліфікаційною категорією і проходження атестації. Рівень кваліфікації працівників пов'язаний з якістю підготовки і перепідготовки працівників, характером і напрямком політики розвитку професійної кар'єри медичних працівників у досліджуваному закладі охорони здоров'я.

Розглянемо розподіл лікарів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за атестаційними категоріями (табл.2.3).

За даними табл.2.3 лікарі КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за атестаційними категоріями розподілилися таким чином:

- без атестаційної категорії: лікарів-онкологів – 15,79%, променевих терапевтів – 5,26%, хіміотерапевтів – 52,63%, лікарів-онкохірургів – 5,26%, інших категорій лікарів – 2,27%;

- лікарі, що мають другу атестаційну категорію: лікарів-онкологів – 16,67%, хіміотерапевтів – 50,00%, лікарів-онкохірургів – 8,33%, інших категорій лікарів – 25,00%;

- лікарі, що мають першу категорію: лікарів-онкологів – 10,11%, променевих терапевтів – 9,09%, хіміотерапевтів – 63,64%, інших категорій лікарів – 17,16%;

- лікарі, які мають вищу категорію: лікарів-онкологів – 22,00 %, променевих терапевтів – 4,00%, хіміотерапевтів – 32,00%, лікарів-онкохірургів – 16,00%, інших категорій лікарів – 26,00%.

Таблиця 2.3. Розподіл лікарів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за атестаційними категоріями (у %)

Категорія \ Види	Лікар-онколог (за різними спеціалізаціями)	Променевий терапевт	Хіміотерапевт	Лікарі-онкохірурги	Інші категорії лікарів
Відсутня	15,79	5,26	52,63	5,26	21,06
Друга	16,67	0,00	50,00	8,33	25,00
Перша	10,11	9,09	63,64	0,00	17,16
Вища	22,00	4,00	32,00	16,00	26,00

Примітка. Складено автором за даними КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Серед усіх опитаних лікарів 64,07% працюють на одну ставку, 20,96% – на більше, ніж одна ставка, 14,97% лікарів працюють менше, ніж на одну ставку. Результати опитування свідчать, що лікарі першої категорії частіше працюють більше ніж на 1 ставку (53 особи або 31,73%), на одну ставку частіше працюють лікарі, які мають «вищу» категорію. Проте, це дуже високий показник, який свідчить про те, що укомплектованість персоналом досягається за рахунок сумісництва, а це небажане явище, оскільки може призвести до зниження якості обслуговування населення.

Для оцінювання процесу розвитку професійної кар'єри у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» розглянемо показники навчання (табл.2.4).

Таблиця 2.4. Показники навчання персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Вид навчання	Заходи			Кількість навчених співробітників, осіб		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Навчання на семінарах в Україні	9	9	10	47	60	75
Зарубіжне навчання	-	-	-	-	-	-
Стажування	-	2	3	-	10	14
Зарубіжне стажування	-	1	-	-	1	-
Разом	9	12	13	47	71	89

Примітка. Складено автором за даними КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Медичним персоналом закладу здійснювалось постійне безперервне підвищення кваліфікації: участь у циклах тематичного удосконалення та професійних семінарах з використанням електронних ресурсів. Із 110 лікарів – 97 працівників (88,2 %) атестовано. Серед загальної чисельності середнього медичного персоналу (110) атестовано 86 працівників або 78 %. Якщо взяти до уваги фактично працюючих медиків, що підлягали атестації, то показник становить 100 %.

Як бачимо, динаміка показників навчання позитивна, однак тенденції до збільшення є повільними. Очікуємо, що у зв'язку із зміною порядку атестації, починаючи із 2020 року показники будуть стрімко зростати, що пов'язано із безпосередньою зацікавленістю кожного працівника у накопиченні необхідної кількості балів. Слід відмітити, що через високу вартість зарубіжного навчання та стажування цей вид професійного розвитку не отримав значного поширення у досліджуваному закладі.

Серед багатьох позитивних сторін існуючих новацій процесу навчання слід відзначити факт підвищення зацікавленості медичного персоналу в отриманні нових професійних знань, в підвищенні кваліфікації, проходження атестації. У зв'язку з цим представляють інтерес відповіді медичних працівників на питання, пов'язані з отриманням ними нової медичної інформації.

У табл. 2.5 представлені дані про розподіл опитаних медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за способами навчання та підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.5. Розподіл опитаних медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за способами навчання та підвищення кваліфікації

Способи навчання та підвищення кваліфікації	Варіанти відповідей	Число опитаних (%)
Відвідування науково-практичних конференцій	Не відвідую	16,7
	Іноді відвідую	56,7
	Регулярно відвідую	26,7
Вивчення нової медичної літератури	Не вивчаю	10,0
	Іноді вивчаю	33,3
	Регулярно вивчаю	56,7
Джерело нової медичної інформації	Журнали	36,7
	Спеціалізована література	40,0
	Інші джерела	23,3
Здатність адаптуватись до нововведень	Нездатний	10,0
	Здатний	90,0
Впевненість в собі	Не впевнений	13,3
	Впевнений	86,7
Раціоналізаторські пропозиції	Не було	20,0
	Було одне	46,7
	Є 2 і більше	33,3

Примітка. Складено за результатами опитування медичного персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Опитування показало, що з новинками медичної літератури регулярно знайомляться 56,7% медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Найбільший інтерес до новинок медичної літератури проявляють вікові групи 30-39 років і 40-49 років, що, очевидно, визначається в першому випадку - високою інноваційною готовністю і інтересом до нового, а в другому випадку - службовою необхідністю. Разом з

тим 33,3% опитаних відзначили, що не мають можливості регулярно знайомитися з сучасними медичними виданнями, а частина (10,0%) не бачить в цьому необхідності. Зауважимо, що 36,7% фахівців, які проходили підвищення кваліфікації чотири і більше років тому, вказали на відсутність нової літератури.

Встановлено також, що тільки 36,7% медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» регулярно переглядають періодичні медичні видання. Найбільшу частку за джерелами нової інформації склали опитані, які читають спеціалізовану літературу, - 40,0% проти тих, які вважають за краще інші джерела, причому більша частина цієї групи орієнтується на телебачення, радіо та популярні видання, а також вважають за краще отримувати інформацію з бесід з колегами - 23,3%.

Результати дослідження показали, що 56,7% опитаних лише іноді відвідують науково-практичні конференції з актуальних проблем медицини, а частина респондентів (16,7%) не вважають це за необхідне. За здатністю адаптуватися до нововведень найбільшу частку склали опитані у віці 40-49 років - 91%. Згідно з даними опитування, впевнені в собі 86,7% опитаних. Тим часом лише у незначної частини медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» (33,3%) є дві і більше пропозиції щодо поліпшення процесу надання медичних послуг. Виявлено, що найбільший інтерес до цих пропозицій проявляють медичні працівники у віці 30-39 років (24,5%), тоді як серед фахівців у віці 50 років і старше бажаючих щось запропонувати вкрай мало (12,7%).

Вітчизняні лікарі (лікарі досліджуваного закладу не є виключенням) обмежені в користуванні науковими медичними знаннями провідних світових шкіл внаслідок незначної частки фахівців, які вільно володіють іноземними мовами. Згідно з результатами попередніх досліджень, за оцінками лікарів, значення впливу мовного бар'єра як чинника їх постійного професійного розвитку зменшується зі збільшенням віку і трудового стажу лікаря. Ступінь володіння респондентів англійською мовою оцінювався у

нашому дослідженні за 4 рівнями. Майже чверть (25%) респондентів вільно володіли англійською мовою чи могли нею користуватися без словника, а 27% опитуваних взагалі не володіли англійською мовою. Графічне відображення рівня володіння англійською мовою опитуваних наведено на рис.2.1.

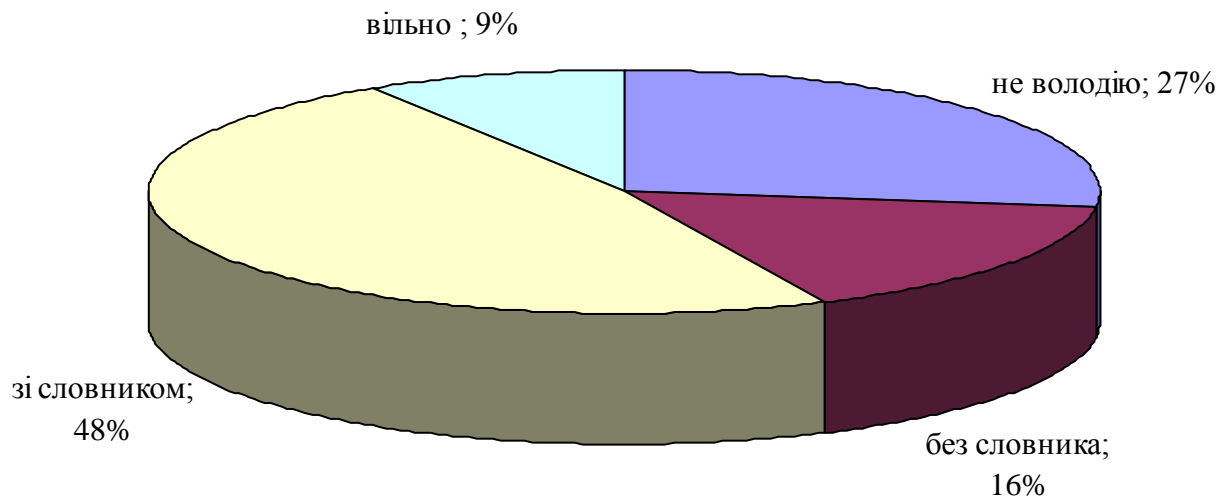


Рисунок 2.1 – Рівень володіння англійською мовою серед лікарів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Примітка. Складено за результатами опитування медичного персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Майже всі (91,43%) опитувані учасники фінансували навчання за рахунок власних заощаджень. Лише 1 респондент використав для цього кошти благодійника (для зарубіжного стажування), а для 2 респондентів курс навчання повністю або частково сплатив роботодавець.

Зазначені тенденції свідчать про те, що у комунальних закладах охорони здоров'я України існує проблема фінансування додаткового професійного навчання медичних кадрів. Оскільки основний тягар витрат, пов'язаних із професійним удосконаленням, вітчизняні лікарі переважно несуть самі. Значення навчання персоналу як засобу досягнення стратегічних завдань медичного закладу та запровадження необхідних системних організаційних змін наразі недооцінюється у системі охорони здоров'я.

2.2. Аналіз практики організації професійного розвитку персоналу у закладі охорони здоров'я

Найважливішим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання – процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співробітникам організації. Професійне навчання це комплексний безперервний процес, що включає в себе кілька етапів. Управління цим процесом починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку персоналу організації, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних виробничих завдань.

Принцип безперервного навчання фахівців галузі охорони здоров'я — поширена практика у розвинених країнах Європи, Америки та Азії. Із 2019 року система БПР почала діяти і для українських лікарів, зокрема у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр».

Розвиток персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» регламентується Наказом МОЗ «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» від 22.02.2019 № 446 [12]. Способи навчання діяльності персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» є різноманітними: медичний працівник має право отримувати формальну, неформальну та інформальну освіту. Лікарі КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» мають щорічно проходити навчання. До 2019 року за рік до атестації лікар мав пройти обов'язкові чотиритижневі курси, так званий передатестаційний цикл (ПАЦ). У період між ПАЦ він міг практично не брати участі в освітніх заходах. Оскільки чітких вимог до збалансованості освітніх навантажень не було, три роки після атестації були часом «відпочинку» від професійного вдосконалення. БПР у 2019 році мав рекомендаційний характер. 50 балів обов'язково мали набрати лише ті лікарі,

які атестувалися в 2019 році. Звітувати про облік балів не потрібно було. З 1 січня 2020 року БПР обов'язковий для 100. Щорічна перевірка особистих освітніх портфоліо почалася з 2021 року. Лікарі подають портфоліо за попередній рік у поточному календарному році до 1 березня, тобто в 2021 році — за 2020 рік.

У КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» професійний розвиток медичного персоналу здійснюється за рахунок професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Навчальний процес спрямований на підвищення рівня теоретичних знань і вдосконалення практичних умінь персоналу, впровадження нових форм управління його діяльністю. В цілі процесу входять також допомога фахівцям в адаптації на робочих місцях, формування середовища, готового до сприйняття інновацій та сучасних принципів лікувальної справи. Особливе значення надається підвищенню рівня професіоналізму медичного персоналу.

Управління навчально-методичним процесом здійснює заступник директора з організаційно-методичної роботи. Основні організаційні функції навчально-методичного процесу: організація системи безперервного навчання медичного персоналу на базі лікарні з урахуванням існуючих потреб; виявлення потреби медичного персоналу в підвищенні кваліфікації та сертифікації; участь в організації та проведенні на базі лікарні наукових досліджень; організація і проведення науково-практичних конференцій, дискусій, семінарів для персоналу з актуальних проблем лікувальної справи; підтримка зовнішніх зв'язків і контактів за профілем лікувальної справи; забезпечення необхідною інформацією підрозділи лікарні.

До навчально-методичних функцій у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» також відносять:

- безперервне навчання медичного персоналу на робочих місцях, затверджене директором КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»;

- підвищення кваліфікації для медичного персоналу за програмами, затвердженими Міністерством охорони здоров'я України;
- аналіз і корекція професійної підготовки молодих фахівців, їх адаптація на робочих місцях;
- підготовка медичного персоналу до атестації і сертифікації.

Контрольна функція полягає в контролі за застосуванням на практиці знань і вмінь, отриманих медичним персоналом в процесі навчання.

Навчання медичного персоналу в лікарні має кілька рівнів:

1. Заняття з підвищення кваліфікації в відділеннях лікарні. План занять на рік складається завідувачем відділення, навчання проводиться з найбільш актуальних для медичного персоналу конкретного відділення питань. Цей етап є важливий для адаптації молодих фахівців на робочих місцях. Проведення занять контролює заступник головного лікаря

2. Навчання на базі центру. Проводяться заняття для підготовки медичного персоналу до проходження атестації та сертифікації, на яких обговорюються найбільш актуальні і важливі питання, а також тематичні заняття, контроль знань і вмінь з найбільш важливих аспектів лікувальної справи. Безперервне навчання будується з урахуванням його післядипломного характеру: звертають увагу на вихідний рівень знань; враховують вікові та характерологічні особливості медичного персоналу, специфіку роботи різних служб. Щоб отримати оптимальний результат післядипломної підготовки, в першу чергу визначаються цілі навчання, зміст занять з урахуванням актуальності проблем; при викладанні використовуються різні методи навчання. На базі центру регулярно проводяться конференції та семінари з питань сестринської справи.

3. Підвищення кваліфікації та сертифікація медичного персоналу на базі медичних університетів, училищ та коледжів.

Політика КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» у сфері професійного розвитку здійснюється керівництвом на основі нормативно-правових актів державних та місцевих органів управління

охороною здоров'я, виконуються інструкції та розпорядження вищих органів управління. В досліджуваному закладі охорони здоров'я відсутній стратегічний документ, який визначає мету та основні завдання управління у сфері професійного розвитку, а також основні вектори розвитку персоналу. Окрім відсутності єдиного стратегічного документа, відсутні також Положення про переведення на іншу посаду та відповідні зміни оплати праці, Положення про нематеріальне стимулювання, Положення про впровадження професійних стандартів та інші (табл.2.6).

Таблиця 2.6 Наявність документів, що регламентують професійний розвиток персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Елементи кадрової політики у сфері професійного розвитку	Необхідні нормативні документи	Наявність нормативних документів
Стратегічне планування професійного розвитку	Концепція, стратегія, програма)	-
Навчання персоналу	План навчання персоналу	+
	Договора про співробітництво з навчальними закладами	-
	Договора про співробітництво з міжнародними організаціями	-
Оцінка персоналу на основі атестації	Графік атестації персоналу	+
	Положення про атестацію персоналу	-
	Професійні стандарти	+
Система мотивації	Положення про стимулюючі виплати, матеріальне та нематеріальне стимулювання	-
Адаптація персоналу та залучення молодих спеціалістів	Положення про адаптацію (система наставництва	- +

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень

Із проведеного аналізу документів, що регламентують професійний розвиток персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», одним із наявних і важливих є План підвищення кваліфікації працівників цього закладу, який розробляється і затверджується кожного року з врахуванням вимог законодавства (табл.2.7).

Всі фахівці у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» проходять спеціальну підготовку. Для цього використовують диференційовані навчальні програми. Навчання і підготовку кожен

спеціаліст повинен пройти під час оформлення на роботу і в подальшому, з певною періодичністю, продовжувати освіту.

Таблиця 2.7 План підвищення кваліфікації працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

№	Прізвище, ім'я, по-батькові	Посада, відділення	Назва циклу	Удосконалення	
				весна	осінь
1.	Тросцінський Йосип Іванович	Анестезіолог-реаніматолог, відділення анестезіології та інтенсивної терапії	Анестезіологія	ПАЦ	
2.	Розпутенко В'ячеслав Андрійович	Хірург-онколог, консультативна поліклініка	Дитяча онкологія	ПАЦ	
3.
4.

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Система освіти охоплює фахівців всіх рівнів, незалежно від стажу, віку тощо. Для лікарів різних спеціальностей передбачається диференційована організація циклів, що різняться за тривалістю і відображують найбільш актуальні питання, пов'язані з наданням медичної допомоги, а також покращення якості медичної допомоги. Лікар самостійно обирає цікаві для нього теми і зручні формати навчання. Можна обирати заходи в Україні та за її межами, навчатися дистанційно і стаціонарно, у державному чи приватному закладі освіти тощо.

Починаючи з 2020 року кожен медичний працівник створює та веде особисте освітнє портфоліо, вносить туди результати безперервного професійного розвитку. Надалі атестаційна комісія за місцем роботи засвідчує особисте освітнє портфоліо за період, за який обліковують бали. Кожного року в період між атестаціями кожен лікар повинен набирати не менше 50 балів безперервного професійного розвитку. Максимальна кількість балів необмежена. Лікар може декларувати необмежену кількість

балів, але під час атестації комісія враховуватиме, чи набрав він мінімальну кількість балів.

Атестаційна комісія нараховує бали за безперервний професійний розвиток відповідно до додатку 5 Порядку № 446 на підставі даних особистого освітнього портфоліо лікаря та оригіналів документів, що підтверджують ці дані. Атестаційна комісія вирішує присвоїти або підтвердити категорію на підставі документів, поданих згідно із затвердженим переліком. Отже, атестаційна комісія має право відмовити у присвоєнні або підтвердженні категорії, якщо лікар:

- не набрав мінімальної кількості балів;
- подав недостовірні дані в особистому портфоліо.

Лікарі, які протягом року після завершення п'ятирічного строку з моменту останньої атестації не виявили бажання і не подали документи на чергову атестацію, та лікарі, яким за рішенням атестаційної комісії відмовлено в атестації або присвоєнні (підтвердженні) кваліфікаційної категорії, підлягають атестації на визначення знань та практичних навичок з підтвердженням звання «лікар-спеціаліст» після проходження стажування.

Особи, які не працювали більше трьох років за конкретною лікарською спеціальністю і бажають підтвердити звання лікаря-спеціаліста, та особи, які своєчасно не пройшли атестацію на кваліфікаційну категорію або яким відмовлено в атестації чи присвоєнні (підтвердженні) кваліфікаційної категорії, не можуть займатися лікарською діяльністю за цією спеціальністю без попереднього проходження стажування. З моменту відновлення медичної практики за певною спеціальністю такі особи здійснюють безперервний професійний розвиток. У загальному вигляді процедуру атестації лікарів представлено у табл.2.8.

Керівник закладу несе відповідальність за неатестованого медпрацівника. Так, Національна агенція за базою даних програми «Кадри» здійснює відстеження своєчасності атестації лікарів. У випадках наявності неатестованого медпрацівника відбирається ліцензія у всього закладу,

припиняється фінансування (на первинному рівні) або закупівлю послуг (на вторинному та третинному рівнях).

Таблиця 2.8. Процедура атестації лікарів
КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Вид атестації	Перелік документів для подання	Строк подання
1	2	3
Атестація для визначення знань і практичних навичок з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст»	Письмова заява. Копії диплома про освіту та інші документи, що в установленому законодавством порядку дають право на зайняття конкретної лікарської посади. Атестаційний листок. Додатково для підтвердження звання лікар-спеціаліст подає: Особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку. Копії документів, що підтверджують обліковані бали безперервного професійного розвитку.	Не пізніше ніж за тиждень до початку засідання комісії
Атестація для присвоєння кваліфікаційної категорії	Письмова заява. Копії диплома про освіту, трудової книжки, сертифіката лікаря-спеціаліста або посвідчення про наявність кваліфікаційної категорії. Атестаційний листок. Особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку. Копії документів, що підтверджують обліковані бали безперервного професійного розвитку.	За два місяці до початку роботи комісії або за два місяці до закінчення терміну дії посвідчення
Атестація для підтвердження кваліфікаційної категорії	Письмова заява. Копії диплома про освіту, трудової книжки, сертифіката лікаря-спеціаліста та посвідчення про наявність кваліфікаційної категорії. Атестаційний листок. Особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку. Копії документів, що підтверджують обліковані бали безперервного професійного розвитку	За два місяці до початку роботи комісії

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень

Якщо неатестований працівник обіймає посаду та займається медичною практикою, звільнення та кримінальна відповідальність загрожує не лише йому, а й керівнику закладу. Підстава — зайняття медичною

практикою без належної освіти та за допуск до медичної практики особи без належної освіти. Також Міністерство охорони здоров'я має право позбавити заклад ліцензії, адже кваліфікація працівника не відповідає ліцензійним умовам провадження медичної практики.

Важливим є питання про планування розвитку кар'єри. Кожній досить розвиненій, освіченій людині властиво планувати своє майбутнє. Звичайно, уявлення про це майбутнє в планах значно варіюються в залежності від багатьох об'єктивних і суб'єктивних обставин, але, як правило, найближчі два-три роки життя плануються досить докладно.

З метою налагодження ефективного процесу підвищення кваліфікації працівників (узгодження відряджень, відпусток, замін працівників) у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» на початку року розробляються плани атестації та підвищення кваліфікації (за формою аналогічно до табл. 2.7). За рахунок цього досягається оптимальний розподіл часу та коштів закладу, безперебійність роботи структурних підрозділів, унеможлиблюється ситуація відсутності фахівців протягом певного проміжку часу.

Такі графіки складаються окремо по відділенням закладу та зводяться в єдиний графік. Зазначимо, що графік охоплює лише «очну» форму проведення навчання та не стосується заходів, в яких працівники можуть прийняти участь у позаробочий час, у тому числі дистанційно.

Крім планування на рівні закладу, професійний розвиток повинен плануватись кожним працівником самостійно. Планування професійного розвитку вимагає від співробітника і організації (якщо вона підтримує цей процес) певних посадових зусиль, але в той же час надає цілий ряд переваг, як самому співробітнику, так і організації, в якій він працює. Для співробітника це означає:

- потенційно більш високий ступінь задоволеності від роботи в організації;

- більш чітке бачення особистих професійних перспектив, можливість планувати інші аспекти власного життя;

- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;

Організація отримує такі переваги:

- мотивованих і лояльних співробітників, що пов'язують свою професійну діяльність з даною організацією, а це підвищує продуктивність праці і знижує плинність робочої сили;

- можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з урахуванням їх особистих інтересів;

- плани розвитку кар'єри окремих співробітників в якості важливого джерела визначення потреб у професійному навчанні;

- групу зацікавлених у професійному зростанні, підготовлених, мотивованих працівників просування на ключові посади.

Забезпечення професійного розвитку персоналу — ключовий напрямок кадрової політики і одне із найважливіших завдань управління людськими ресурсами у медичній організації. Розробка і аналіз практичного використання нових навчальних моделей і педагогічних технологій безперервного професійного прогресування лікарів стають дедалі актуальнішими темами наукових досліджень.

Для ефективності безперервного навчання необхідно, щоб медичні працівники були у ньому зацікавлені. Адміністрації необхідно збільшити мотивацію, і навіть створити клімат, сприятливий для навчання. Система стимулювання КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», як і в багатьох інших медичних організаціях, складається з адміністративних, економічних та соціальних методів. Таким чином, тільки комплекс заходів може бути використаний для здійснення довготривалої стратегії у процесі управління персоналом медичного закладу.

В результаті проведення соціологічного опитування в

КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу були отримані дані: низький рівень заробітної плати спричинює низький рівень морального задоволення від роботи (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 Задоволеність працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» розмірами заробітної плати

Категорія медичних працівників	«Чи задоволені Ви величиною заробітної плати?» %				
	Так	Швидше так, ніж ні	Швидше ні, ніж так	Ні	Не можу відповісти
Лікарі	5,3	16,0	26,7	45,3	6,7
Середній медичний персонал	24,1	25,5	10,4	40,0	0,0
Молодший медичний персонал	9,1	19,1	32,7	36,4	2,7
Всього	12,8	20,2	23,3	40,6	4,7

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень

Найбільше незадоволення розмірами заробітної плати спостерігається у середнього та молодшого медичного персоналу, що пов'язано з досить невеликим у порівнянні з лікарями рівнем оплати їх роботи і великим навантаженням. Такий рівень оплати фактично є мінімально допустимим в Україні. Найбільші фінансові проблеми відчуває середній та молодший медичний персонал. Зокрема у 72,7% молодших медичних працівників відмітили, що доходів вистачає тільки на придбання продуктів харчування.

На запитання «Яким є справедливий розмір заробітної плати для Вас?» 49,10±5,47% опитаних лікарів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», вважають, що справедливою для них є заробітна плата більше 10000,00 грн; 146, або 43,72±5,43% лікарів вважають, що справедливою для них є заробітна плата у розмірі 10000,00 грн; 24, або 7,18±2,82% відповіли, що справедливою вважають заробітну плату у розмірі 8000 грн.

Рівень заробітної плати, який лікарі КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», вважають справедливим відповідно до стажу роботи, показаний на рис. 2.2. Спостерігаються відмінності в оцінці

справедливої заробітної плати відповідно до стажу лікарів. Більшість лікарів (61,54±5,32%), у яких стаж роботи до 5 років, 43,75±5,43% лікарів зі стажем роботи 6-10 років, 37,70±5,30% лікарів зі стажем роботи 11-15 років та 48,47±5,47% лікарів зі стажем роботи більше 15 років вважають справедливою для себе заробітну плату більше 10000,00 грн.

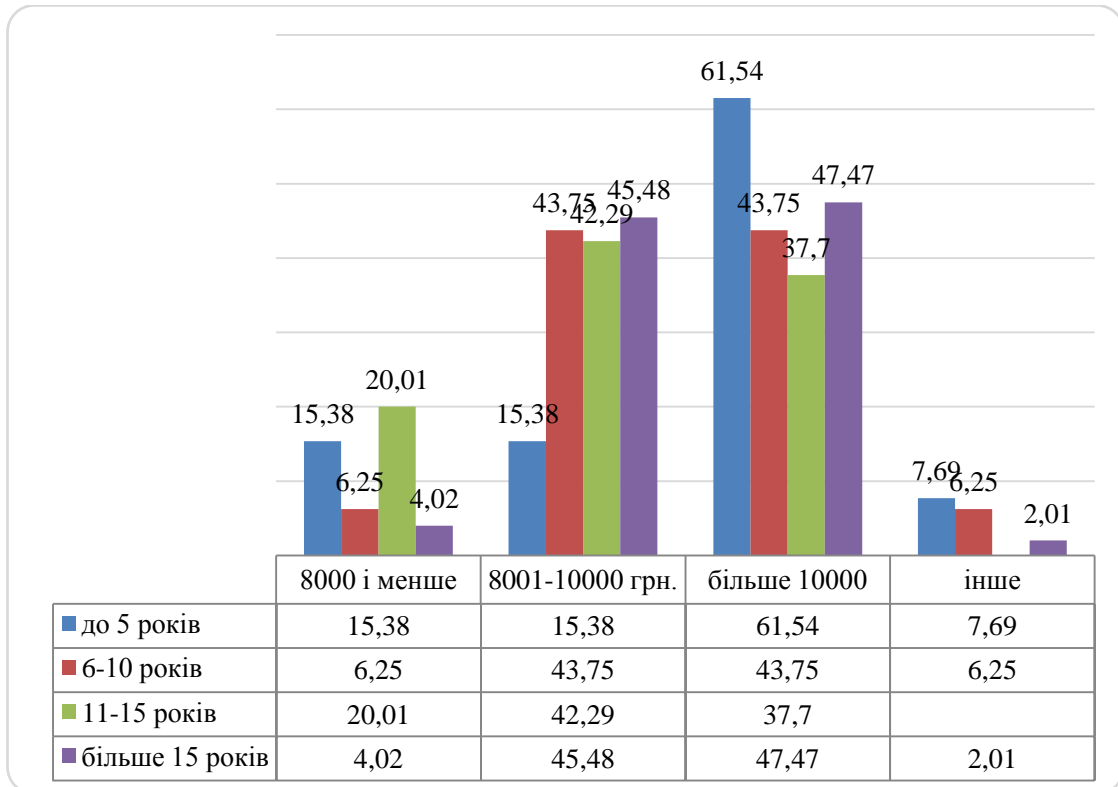


Рисунок. 2.2- Рівень заробітної плати, який лікарі КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» вважають справедливим відповідно до стажу роботи (у%)

Примітка. Складено за результатами опитування лікарів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Заробітна плата у розмірі 8000,00 три є прийнятною для: 15,38±3,95% лікарів зі стажем роботи до 5 років, 6,25±2,45% лікарів зі стажем роботи 6-10 років, 20,01±4,38% лікарів зі стажем роботи 11-15 років, 4,02±2,15% лікарів зі стажем роботи більше 15 років.

Навіть при недостатньому рівні матеріального задоволення більшість опитаних 73,05±4,86% не згодні змінити професію за умови збільшення заробітної плати. Згодні змінити професію за умови збільшення заробітної

плати $26,95 \pm 4,86\%$ опитаних.

Лікарі, які мають більший стаж роботи частіше не згодні змінювати професію, на відміну від тих, які пропрацювали менше (рис. 2.3).

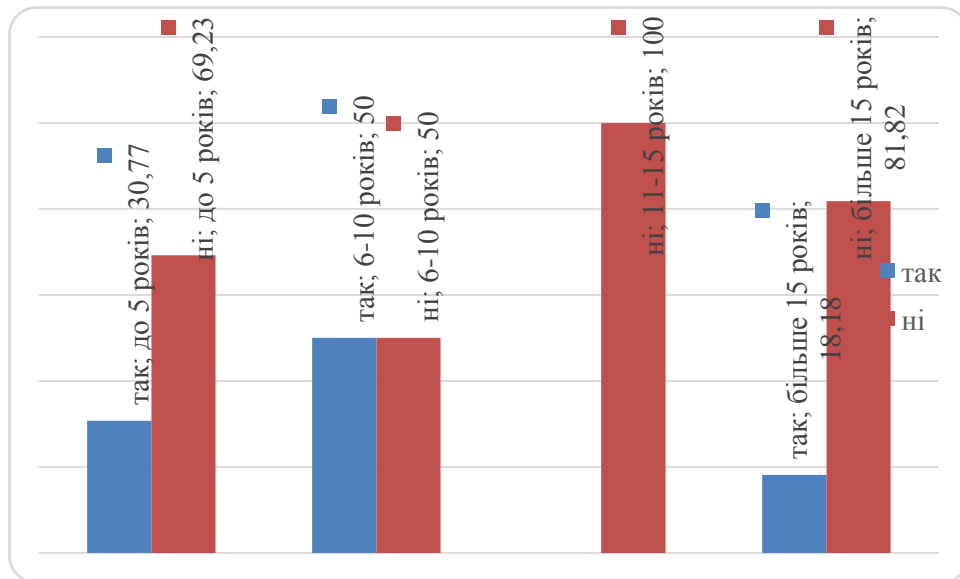


Рисунок. 2.3 - Згода на зміну професії за умови збільшення заробітної плати відповідно до стажу

Примітка. Складено за результатами опитування лікарів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

На рис. 2.3 показано, що до $50,00 \pm 5,47\%$ лікарів зі стажем роботи до 10 років згодні змінити професію лікаря за умови збільшення заробітної плати, але лікарів зі стажем роботи більше 11 років, згодних змінити професію, $18,18 \pm 4,22\%$.

Більшість лікарів ($74,85 \pm 2,37\%$) не мають додаткової роботи, що оплачується. Лише $25,15 \pm 2,37\%$ мають таку роботу. Частіше додатково оплачувану роботу мають лікарі з більшим професійним стажем (рис. 2.4).

Додатково оплачувану роботу мають $7,69 \pm 2,92\%$ лікарів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» зі стажем роботи до 5 років; $31,25 \pm 5,07\%$ лікарів зі стажем роботи 6-10 років; $40,00 \pm 5,36\%$ лікарів зі стажем роботи 11-15 років і $27,27 \pm 4,87\%$ лікарів зі стажем більше 15 років.

З опитаних лікарів $82,63 \pm 4,15$ зазначили, що в КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» не існує системи мотивації медичного

персоналу до професійного розвитку, тоді як $8,38\pm 3,03\%$ опитаних підтвердили існування такої системи мотивації, $8,99\pm 3,13\%$ погодилися лише про часткове існування такої системи.

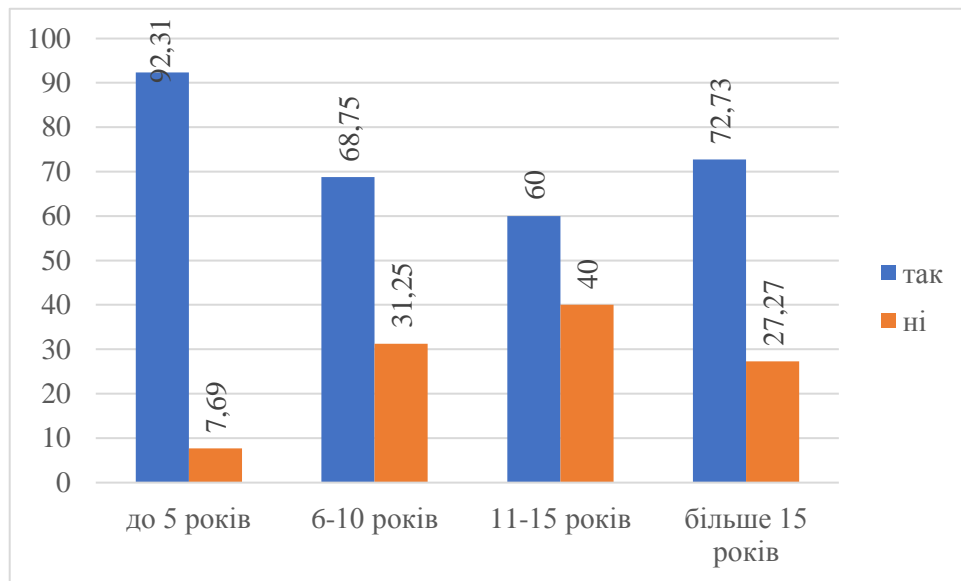


Рис. 2.4-Залежність додаткової оплачуваної роботи лікарів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» від стажу (у%)

Примітка. Складено за результатами опитування лікарів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Лікарі обрали такі основні стимули для професійного розвитку: $72,46\pm 4,89\%$ - матеріальне стимулювання; $52,09\pm 5,47\%$ - повага оточуючих та пацієнтів; $46,11\pm 5,45\%$ - моральне задоволення; $28,14\pm 4,92\%$ - можливість кар'єрного зростання; $17,96\pm 4,20\%$ - особистісне зростання; $5,99\pm 2,60\%$ - відзнака керівництва.

Дослідження показало, що вибір стимулів для покращання професійного розвитку залежить від стажу роботи лікарів. Дані табл. 2.10 демонструють, що важливість відзнаки керівництва для лікарів поступово нівелюється зі збільшенням стажу роботи із $15,38\pm 3,95\%$ до $3,03\pm 1,88\%$. Крім того, аналізуючи попередньо отримані дані, можна зробити висновки, що незалежно від стажу і місця роботи у лікарів одним з основних мотиваційних чинників є моральне задоволення від роботи та повага людей. Це підтверджує те, що в медицині України, незважаючи на низький рівень

заробітної плати, основними пріоритетами були і є принципи гуманізму. 97,60±1,67% опитаних вважають, що у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» необхідне впровадження системи мотивації професійного зростання лікарів та забезпечення їх безупинного кар'єрного розвитку.

Таблиця 2.10 Стимули для професійного розвитку лікарів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» залежно від стажу роботи лікарів, у%

Стаж роботи/ стимули	Моральне задоволення	Матеріальне стимулювання	Кар'єрне зростання	Професійне зростання	Повага людей	Відзнака керівництва
До 5 років	46,15	46,15	53,85	15,38	30,77	15,38
6-10 років	37,5	93,75	31,25	6,25	56,25	6,25
11-15 років	60	60	20	20	20	-
Більше 15 років	48,48	78,79	18,18	24,24	63,64	3,03

Примітка. Складено за результатами опитування лікарів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

В цілому, організація навчання та підвищення кваліфікації дозволяє зробити висновок про продуману цілеспрямовану політику адміністрації КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» з розвитку персоналу як головного ресурсу у створенні. Запорука успіху сучасної лікувальної установи - постійне вдосконалення та розвитку навичок персоналу. Керівництву необхідно розглядати витрати на навчання персоналу, як інвестиції в основний капітал, які дозволяють найефективніше використовувати новітні технології.

Отже, для подальшого професійного розвитку та вдосконалення системи управління персоналом необхідно провести відповідні перетворення у структурі установи (зокрема, розглянути можливість матеріального стимулювання за показниками навчання та професійного розвитку), а також представити інформаційні, організаційні та інші інструменти удосконалення

цього напрямку на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Пріоритетні напрями удосконалення організації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я

Управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я організовується з урахуванням отриманої кваліфікації. І тому цей процес повинен включати: діагностику професійної придатності медичного персоналу; використання сучасних технологій відбору та розміщення кадрів; додаткова професійна освіта, яка відповідає вимогам державних освітніх стандартів; оцінку якості навчання; формування кадрового резерву та планування кар'єрного зростання; стимулювання медичного персоналу та інших. Поряд із безперервністю процесу професійної освіти, важливе значення має якісна зміна змісту освітніх заходів та методів їх надання.

У ході реалізації концепцій та програм професійного розвитку керівники закладів охорони здоров'я, профільних відділень лікарень та поліклінік повинні стимулювати насамперед розвиток професіоналізму медичного персоналу, підвищення професійної компетенції та компетентності лікарів, створювати умови для підвищення їх ділової та професійної активності [35, с.2]. Якісним складом прийнятих на роботу лікарів високої кваліфікації значною мірою визначається обсяг роботи кадрових служб з професійного розвитку медичного персоналу. Тому освоєння сучасних технологій пошуку, підбору та відбору кандидатів на посади, організація конкурсних процедур можуть мати важливе значення для ефективного управління професійним розвитком медичного персоналу закладів охорони здоров'я.

Сучасна управлінська практика в системі охорони здоров'я вимагає, щоб планування професійного розвитку кадрового складу закладів охорони здоров'я велося на основі прогнозування потреб та врахування можливих змін функцій та професійних компетенцій лікарів, збільшення обсягу їх роботи, удосконалення посадової структури закладів охорони здоров'я. При цьому систематизація кадрового планування в закладах охорони здоров'я, включаючи освоєння методів індивідуального планування та програмування професійного розвитку лікарів, є невід'ємною умовою досягнення цілей та завдань профілактики, діагностики та лікування хвороб пацієнтів. У цьому плані важливе значення має врахування умов та факторів формування професіоналізму лікарів як на особистісному рівні, так і на рівні лікувально-профілактичного закладу [30, с.203].

Удосконалення організації професійного розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я полягає, по-перше, у побудові організаційної структури, що займатиметься вивченням ціннісно-мотиваційних орієнтацій персоналу й умов професійного розвитку на підприємстві, консультуваннями з питань професійного розвитку та побудови кар'єри, коректуванням кар'єрних переміщень відповідно до професійного розвитку та інтересів підприємства; по-друге, у підготовці умов для реалізації організаційної структури, а саме: розподілу задач, прав і відповідальності в системі управління професійним розвитком, горизонтального і вертикального ув'язування їх через посадові зв'язки та систему інформаційного й методичного забезпечення. Напрями удосконалення організації професійного розвитку працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» представлена у табл.3.1.

У ході детального аналізу в системі розвитку персоналу організації та виявлення її основних проблем, з'ясувалося, що на сьогоднішній день в перегляді та реорганізації потребує кожне з існуючих в організації напрямів кадрової політики щодо розвитку персоналу - це як з'ясувалося з проведеного аналізу в другому розділі слабо розвинені - слабкий розвиток таких функцій

кадрової політики як робота кадрового резерву персоналу та планування ділової кар'єри та службово-професійного просування, відсутнє Положення про розвиток персоналу організації та слабо розвинене внутрішнє навчання персоналу.

Таблиця 3.1 Напрями удосконалення організації професійного розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я

Складові	Напрями удосконалення	Результат
Структурне забезпечення	Виділення центру відповідальності за професійний розвиток та кар'єрне зростання. Розробка Положення «Про управління професійним розвитком персоналу в організації»	Концентрація діяльності з управління професійним розвитком в одному центрі. Можливість швидкого пошуку кандидатів на заняття відповідних посад. Визначення відповідальних осіб; закріплення заходів з управління професійним розвитком за відповідними особами; визначення порядку взаємодії виконавців у процесі реалізації зазначених заходів
Впровадження цифрових технологій підтримки професійного розвитку персоналу	Створення бази даних Е-портфоліо для моніторингу безперервного професійного розвитку працівників	Активізація конкуренції між працівниками і вмотивованості до безперервного професійного розвитку. Забезпечення прозорості кар'єрного зростання.
	Формування електронної бази знань лікарів	Використання інноваційних технологій оволодіння практичними навичками
	Створення навчальної аудиторії з симуляторами та тренажерами	Зменшення ризиків медичної помилки. Забезпечення безперервного професійного розвитку
	Створення на сайті закладу модулю доступу до зовнішніх медичних веб-ресурсів	Акумуляція інформації щодо актуальних заходів безперервного професійного розвитку. Отримання працівниками актуальної інформації щодо можливостей безперервного професійного розвитку або кар'єрного просування.
Методичне забезпечення професійного розвитку та кар'єрного зростання в	Впровадженні сучасних методик професійного розвитку у в чинну практику закладу Затвердження процедур проходження по конкурсу	Забезпечення прозорості та відкритості процедури проходження по конкурсу на зайняття вакантної посади.

організації	відповідно до діючого законодавства	
Впровадження системи оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу	Визначення фактичного рівня розвитку компетенцій працівника / кандидата і його відповідності профілю компетенцій посади в закладі охорони здоров'я	Активізація конкуренції між працівниками і вмотивованості до безперервного професійного розвитку. Забезпечення прозорості кар'єрного зростання Забезпечення прозорості та відкритості процедури проходження по конкурсу на зайняття вакантної посади.

Примітка. Запропоновано автором

Створення в закладі окремої служби для управління професійним розвитком нецільово. Це зумовлено тим, що загальна координація і реалізація всіх процедур управління професійним розвитком та кар'єрного зростання може здійснюватися на рівні центру (центру розвитку або центру відповідальності, робочої групи). До складу такого центру, на нашу думку, повинні входити декілька представників адміністрації, наприклад директор та медичний директор, решта учасників – повинні входити на вибірній основі - відокремлені підрозділи делегуватимуть представників в такий центр. Таким чином, діяльність такого центру не потребуватиме додаткових витрат на функціонування, а представницький характер буде забезпечувати принцип прозорості та відкритості, забезпечувати рівний доступ до інформації тощо.

Оскільки в реалізації проекту по формуванню центру відповідальності за професійний розвиток та кар'єрне зростання передбачається залучення працівників різних рівнів управління, необхідно визначити рівень відповідальності кожного учасника такої команди за виконання окремих завдань. Для цього може бути використана матриця розподілу повноважень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Приклад побудови матриці розподілу повноважень центру відповідальності за професійний розвиток та кар'єрне зростання

Зміст процедур	Учасники центру розвитку	Запрошені
----------------	--------------------------	-----------

1	Представники адміністрації				Представники відокремлених одиниць				учасники
	Директор закладу	Медичний директор	Інспектор з кадрів	Заступник з організації й методичної роботи	Учасник	Учасник центру 2	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Розробка Положення про управління професійним розвитком персоналу в організації	A	A	I	R	C	C	R (Юрист)
Розробка Положення про формування кадрового резерву	A	A	R	C	C	C	R (Юрист)
Розробка методики оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу	A	A	C	C	R	R	-

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4	5	7	8	9	10	11
Ведення реєстру баз даних Е-портфоліо	I	I	I	C	I	I	R (системний адм інстартор)
Організація внутрішнього навчання та взаємообміну знаннями	A	C	A	R	C	A	R (залучення працівників згідно плану)
Проведення оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу	A	R	C	R	R	R
Складання карти професійного профілю для проходження по конкурсу	A	C	C	R	R	R
...
...

Продовж. R (Responsible) - Виконавець - на ньому лежить відповідальність за виконання поставленого завдання; A (Accountable) - затверджує - перед ним виконавець звітує про досягнутий в рамках проекту результат, який наділений повноваженнями, як приймати, так і відкидати пропозиції, накладати на них вето; C (Consulted) - консультант - з ним виконавець проводить консультації та узгодження прийнятих рішень, роль Консультанта характеризується двостороннім зв'язком між взаємодіючими підрозділами; I (Informed) – отримувач інформації - йому від виконавця надходить кінцева інформація про виконану в рамках проекту роботу. Зв'язок з отримувачем інформації, як правило, одностороння

Примітка. Запропоновано автором

Цифрові платформи навчання персоналу є ефективним HR-інструментом, що використовується сучасними організаціями підвищення

рівня кадрового потенціалу організації, підвищення вартості кадрового капіталу, а також для утримання та планомірного професійного розвитку ключових працівників. В рамках цього напряму удосконалення організації професійного розвитку персоналу в КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» пропонуємо здійснити наступні заходи.

Створення навчальної аудиторії з симуляторами та тренажерами. Симуляція в медичній освіті розглядається як технологія навчання та оцінки практичних навичок, умінь та знань, заснована на реалістичному моделюванні, імітації клінічної ситуації або окремо взятої фізіологічної системи, для чого можуть використовуватись біологічні, механічні, електронні та віртуальні (комп'ютерні) моделі [28, с.28]. Симулятори та тренажери дають можливість провести репетицію операції, що готується, і відпрацювати оптимальний алгоритм дій кожного учасника. Він дозволяє побачити та проаналізувати допущені помилки, варіювати ступінь складності виконуваних операцій. Активна реакція навчальної системи передбачає як відгук віртуальних тканин на дії учня, а й об'єктивну оцінку цих дій, що дозволяє використовувати віртуальні симулятори для атестації медичного персоналу. Такий підхід є важливим в забезпеченні професійного розвитку не лише молодих спеціалістів, але і досвідчених фахівців при підготовці до складних, «нештатних» операцій. Така аудиторія може зацікавити і навчальні медичні заклади для проходження практики [23, с.218].

Пропонуємо активне використання кейс-методів навчання на базі закладу, що може реалізуватися за допомогою наступних навчальних компонентів [24, с. 26; 33, с.305]:

- презентація клінічних випадків (розповідний виклад клінічного випадку);
- медичний освітній веб-квест (поєднання кількох тем в рамках одного проблемного завдання з використанням симуляторів та тренажерів, з побудовою сценарію з розгалуженням та поєднанням теоретичного матеріалу

за декількома темами, з відпрацюванням практичних навичок та тестовими завданнями).

Реалізації зазначених заходів сприятиме формування електронної бази медичних випадків КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». База складних випадків у практиці - у базі варто акумулювати інформацію про складні або незвичайні випадки в практиці різних лікарів спеціалістів. Для будь-якої медичної клініки є інтерес зберігати такі знання, кодифікувати їх та зберігати, щоб була можливість звернутися до результатів лікування таких випадків, якщо на практиці виникає схожа ситуація. Такі дані можуть бути дуже корисні новачкам, у яких досвід роботи ще недостатньо великий, і вони могли не стикатися зі складними випадками у практиці [54, с.35]. База знань лікарів-фахівців - така база буде цікава як збори кращих практик, де більш досвідчені лікарі можуть ділитися досвідом проведення будь-яких процедур. Безумовно найбільш цікава ця база буде для молодих лікарів, які ще навчаються і тільки напрацьовують досвід. Такі бази збільшують ефективність роботи співробітників у медичній сферах, вони приносять велику користь, оскільки дозволяють серйозно скоротити кількість лікарських помилок, а це, в свою чергу, сприятиме професійному розвитку персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр».

Крім того, розміщення на сайті закладу посилань для переходів на зовнішні інформаційно-освітні веб-ресурси забезпечать зручну взаємодію з провідними освітніми установами, репозитарієм, різними бібліотеками, центром тестування, забезпечить акумуляцію інформації щодо актуальних заходів безперервного професійного розвитку.

Інструментом мотивації до професійного розвитку, на нашу думку, стане формування у КНП «Центр ПМД Хмельницького району» електронної бази «Е-портфоліо», що забезпечить моніторинг безперервного професійного розвитку працівників та стане підґрунтям для просування по службі. Для відображення своєї діяльності фахівець у сфері охорони здоров'я формує відкрите е-портфоліо в електронному середовищі закладу. Адміністрація

закладу з метою моніторингу діяльності працівників має можливість проаналізувати його, ознайомившись з даними портфоліо, зробити відповідні висновки щодо діяльності конкретного співробітника. Висвітлення такої інформації активізує конкуренцію між працівниками і забезпечують прозорість оцінювання результатів основних видів їх діяльності під час прийняття рішень щодо просування по кар'єрній драбині.

Портфоліо поряд з відстеженням результатів навчання вирішує такі завдання, як заохочення активності і самостійності, розширення можливостей навчання та самонавчання, розвиток навичок рефлексивної та оціночної діяльності, а також формування вміння вчитися – ставити цілі, планувати і організовувати власну діяльність, навички аналізу власної діяльності, а також позитивного і конструктивного ставлення до зовнішньої критики [39, с.40].

Функції електронного портфоліо пов'язані з присвоєнням йому статусу:

- засобу контролю;
- інструменту оціночної діяльності фахівців у сфері охорони здоров'я;
- багатофункціонального інструменту як оцінювання, так і самооцінки власних досягнень;
- засобу моніторингу індивідуальних досягнень або форми альтернативного іспиту;
- інструменту визначення загальної рейтингової оцінки;
- альтернативного інструменту відстеження результатів навчання;
- альтернативного способу оцінювання (самоаналізу професійних знань, умінь і особистісних якостей фахівця у сфері охорони здоров'я, простеження динаміки його професійного становлення тощо).

Електронне портфоліо може зберігатись локально (бути доступним лише визначеному колу людей) та глобально (бути доступним для всього світу – для користувачів інтернету). Слід зазначити, що у зв'язку із тенденціями розвитку цифрових технологій формування таких баз може бути закріплене на рівні законодавства.

Розробка сайту освітнього е-портфоліо є досить складним процесом, який потребує особливої уваги, адже він націлений на вирішення одразу багатьох питань та демонстрації робіт для різних цільових аудиторій: адміністрація, працівники. Розробка такого ресурсу зазвичай переслідує декілька цілей та вимагає особливої структурної складової, функціоналу та користувацького інтерфейсу. Такі функції можуть виконувати або наявні на підприємстві системні адміністратори або центр відповідальності за професійний розвиток та кар'єрне зростання.

Наступною пропозицією щодо удосконалення організації професійного розвитку є узгодження цього процесу із кар'єрним зростанням. Управління кадровим резервом пропонується здійснювати шляхом аналізу, планування і розробки ключових компетенцій, проведення процедури відбору кандидатів у кадровий резерв за вимогами компетентнісного рівня майбутнього резервіста, навчання та підвищення рівня компетентності резервістів на основі результатів оцінки [56, с.130].

Кадровий резерв закладу охорони здоров'я має максимально відповідати його потребам щодо своєчасного та якісного заміщення необхідних позицій. Основним документом, який регламентує роботу з кадровим резервом, є Положення про кадровий резерв. Оскільки робота з організації кадрового резерву на КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» знаходиться на початку шляху, пропонуємо розробити проєкт Положення про кадровий резерв (табл.3.3). Розробка Положення – необхідний етап при вибудовуванні на підприємстві програми кадрового резерву.

Таблиця 3.3. Структура Положення про кадровий резерв КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Основні розділи	Характеристика
Загальні положення	Цілі та завдання формування кадрового резерву. Взаємодія структур та посадових осіб, зацікавлених у резерві. Словник термінів
Порядок підбору кандидатів у кадровий резерв	Процедура формування резерву. Джерело кадрового резерву. Порядок висування кандидатів. Критерії зарахування претендентів у резерв. Методи оцінки. Процедура затвердження списку кандидатів, зарахованих

	до резерву
Організація роботи з резервом	Порядок роботи з підготовки резервістів. Етапи роботи з кадровим резервом. Планування роботи з кадровим резервом. Методи підготовки. Оцінка підготовки резервістів. Оцінка ефективності роботи з кадровим резервом
Порядок призначення резервіста на нову посаду	Процедура призначення резервіста на плановану посаду. Заходи щодо утримання резервістів
Відповідальність під час роботи з кадровим резервом	Зони відповідальності учасників програми щодо формування кадрового резерву.

Примітка. Запропоновано автором

Впровадження профілів компетентності посад, що особливо важливо під час підбору та залучення молодих спеціалістів на основі вивчення відповідності ключових компетенцій посад, дасть можливість планувати потребу в професійному розвитку, забезпечити прозорість кар'єрного просування [42, с.175].

Таким чином, запропоновані напрями дозволяють враховувати інтереси, мотиви та цілі особистості щодо професійного розвитку в закладі; підтримувати і використовувати зацікавленість персоналу в професійному розвитку та кар'єрній реалізації і більшою мірою розкривати професійний та кар'єрний потенціал працівників; забезпечувати дотримання інтересів закладу, контролюючи напрямок професійного розвитку, цілі, способи, відповідність кваліфікації і професіоналізму працівника; забезпечення рівного доступу, законності, прозорості та доброчесності, ефективного і справедливого процесу відбору на вакантні посади.

3.2. Застосування компетентнісного підходу в організації оцінки професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я

Регулярна оцінка персоналу закладу охорони здоров'я за значимими для організації компетенціями необхідна для визначення зони професійного розвитку персоналу, методів навчання, а головне – для

формування і управління мотивацією працівників, спрямованою на розвиток компетенцій, актуальних для закладу охорони здоров'я в даний момент і в перспективі. Але найбільш результативним може стати тільки розвиток компетенцій, потенціал розвитку яких мав сам працівник [61, с.290].

Ділова оцінка персоналу на основі компетентнісного підходу забезпечує менеджмент закладу охорони здоров'я інформацією, необхідною для прийняття ефективних управлінських рішень в сфері стимулювання і оплати праці персоналу а також просування по службі. Таким чином, оцінка персоналу є інструментом виявлення та визначення ступеня ефективності роботи працівників в ході реалізації завдань закладу охорони здоров'я. В ході оцінки персоналу виявляється інформація в тій формі, в якій вона зручна для проведення аналізу керівником. Непрямий результат оцінки може стати приводом для професійного розвитку всього персоналу організації [60, с.40].

Пропонуємо проводити оцінку персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» на основі компетентнісного підходу. Слід підкреслити, що використання компетентнісного підходу в оцінці персоналу підсилює ефективність оцінки в різних аспектах: психологічному – за рахунок моделювання необхідної в закладі охорони здоров'я трудової поведінки, економічному – шляхом поліпшення фінансової результативності діяльності закладу охорони здоров'я, соціальному – на основі підвищення задоволеності і персоналу, і організації та ін [46]. Однак, слід враховувати, що «система оцінки персоналу повинна враховувати специфіку діяльності на кожному робочому місці по найбільш істотними параметрами, включати стандарти і критерії оцінки результативності, порядок встановлення оцінки і розрахунку оціночних балів, організацію процесу оцінки, заходи, які приймаються за результатами оцінки» [59, с.175].

Оцінка персоналу на основі компетентнісного підходу заснована на процесах порівняння таких показників роботи, як: результативність, якість і складність праці з еталонними значеннями даних характеристик в розрізі конкретної посади [55]. Таким чином, набір компетенцій, відображений в

моделі компетенцій, задає еталонні значення характеристик роботи за допомогою досить точного опису стандартів трудової поведінки, необхідних для успішного виконання робіт по конкретній посаді або по групі аналогічних посад.

Отже, модель компетенцій є єдиною системою координат оцінки персоналу, яка створює умови для узгодження критеріїв підбору та оцінки персоналу зі стратегічними цілями закладу охорони здоров'я, для найму і просування працівників, компетенції яких максимально відповідають поточним і стратегічним вимогам організації, для вироблення пріоритетних напрямків професійного розвитку персоналу та розробки ефективних заходів щодо утримання найбільш цінних працівників [51, с.87]. Оцінка персоналу, заснована на компетентному підході, дозволяє узгодити всі елементи системи управління персоналом, надати інформацію для створення комплексної системи розвитку, мотивації та стимулювання персоналу закладу охорони здоров'я [55, с.90].

На основі інтеграції підходів І. Б. Адової та М. В. Симонової [43, с.64] в табл. 3.4 подана характеристика пропонованої системи оцінки персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» на основі компетентнісного підходу та її основні елементи.

Таблиця 3.4 Характеристика пропонованої системи оцінки персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» на основі компетентнісного підходу

Елемент системи	Зміст елемента
Мета	Забезпечення підвищення ефективності і результативності діяльності закладу охорони здоров'я, його структурних підрозділів і персоналу
Принципи оцінки	Об'єктивність, надійність, системність, комплексність, доступність і відкритість, економічна доцільність, однаковість, прогнозованість, достовірність
Суб'єкт оцінки	Керівники, колеги, підлеглі, експерти, сам працівник
Об'єкт оцінки	Працівник, група працівників, заклад охорони здоров'я в цілому
Предмет оцінки	Компетенції працівника
Функції оцінки	Організація найму; проведення регулярної оцінки за компетенціями; формування кадрового резерву; встановлення винагороди, ротация, атестація, навчання і розвиток персоналу закладу охорони здоров'я
Методи оцінки	Інтерв'ю за компетенціями, ассесмент-центр, оцінка керівника,

Примітка. Запропоновано автором

Розглянемо зміст основних елементів системи оцінки персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Так, стратегічна мета оцінки персоналу полягає в забезпеченні та підвищенні ефективності та результативності діяльності закладу охорони здоров'я, його структурних підрозділів і персоналу [32, с.115].

Метою оцінки за компетенціями є визначення фактичного рівня розвитку компетенцій працівника / кандидата і його відповідності профілю компетенцій посади в закладі охорони здоров'я.

Узагальнена схема проведення оцінки за компетенціями у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» представлена на рис. 3.1.

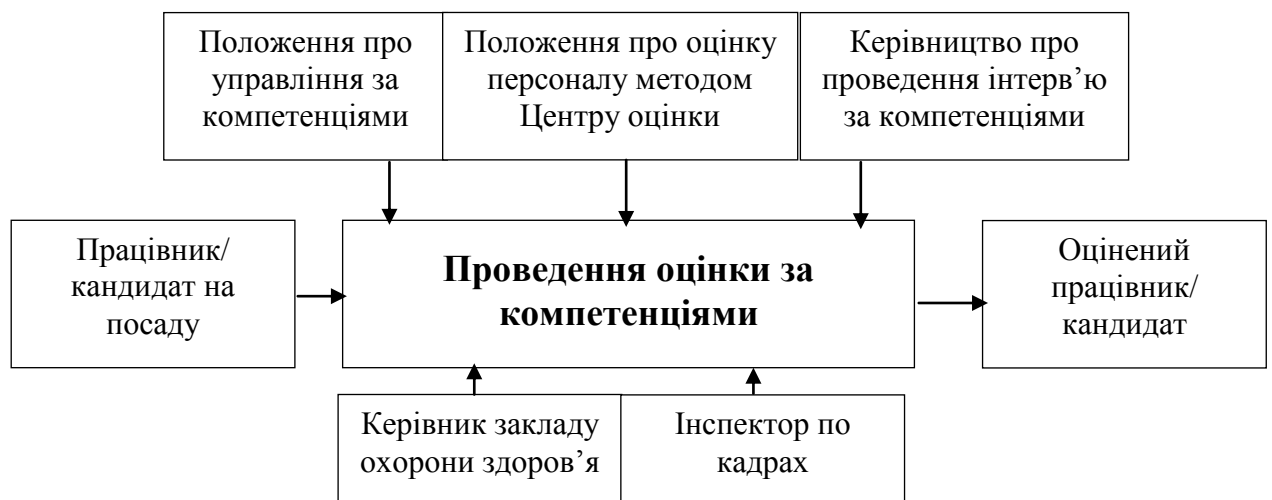


Рисунок 3.1- Узагальнена схема проведення оцінки за компетенціями у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Примітка. Узагальнено автором

Об'єктом оцінки може виступати як окремий працівник, так і група працівників або колектив закладу охорони здоров'я в цілому. Основний предмет оцінки персоналу закладу охорони здоров'я – компетенції

працівників, що відображають особистість працівника, його професійно-особистісні особливості [11, с.67].

Суб'єкт оцінки персоналу – це той, хто оцінює, тобто той, хто є оцінювачем, серед них безпосередній керівник, експерти, колеги, підлеглі (при використанні методу 360 градусів), сам працівник (в разі самооцінки).

Підстави проведення оцінки – це події, які безпосередньо передують проведенню оцінки, так, для організації найму необхідна наявність вакантних посад, для проведення атестації – завершення встановленого терміну після останньої атестації або організаційні зміни, що вимагають серйозних кадрових рішень, такі як скорочення персоналу або перегляд умов оплати праці тощо.

Критерії оцінки – те, на підставі чого проводиться оцінка. У разі використання компетентнісного підходу при формуванні критеріїв оцінки необхідно дотримуватися таких правил [55, с.90]:

1. Кожен критерій оцінки повинен бути націлений на кінцеві результати діяльності.
2. В організації повинна бути розроблена єдина оцінна шкала.
3. Критерії оцінки повинні мати чітке і зрозуміле формулювання.

Основні методи оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу наступні [60, с.38]:

1. Інтерв'ю за компетенціями – структуроване інтерв'ю, спрямоване на виявлення особливостей поведінки кандидата, його знань, умінь і навичок з метою визначення фактичного рівня розвитку його компетенцій.
2. Центр оцінки (ассесмент-центр) – процедура експертної оцінки компетенцій працівників, що проводиться з використанням інтерв'ю, тестів, спеціальних ситуацій та вправ, що моделюють реальні робочі ситуації.
3. Оцінка керівника – аналіз і оцінка керівником результатів діяльності та поведінки працівника за оцінюваний період;

4. Метод 360 градусів - всебічна оцінка працівника на основі врахування думки керівництва, колег, підлеглих, представників зовнішнього середовища (клієнти, постачальники).

Оцінка персоналу на основі компетентнісного підходу та її результати можуть використовуватися в наступних процесах управління персоналом [55]:

- 1) організація найму;
- 2) проведення регулярної оцінки за компетенціями;
- 3) формування резерву кадрів;
- 4) встановлення винагороди;
- 5) ротація;
- 6) атестація;
- 7) навчання і розвиток персоналу.

Оскільки в результаті оцінки за компетенціями визначаються так звані «зони розвитку», програми навчання будуються таким чином, щоб врахувати ті напрямки, яким необхідно приділити увагу в першу чергу.

На рис. 3.2 представлена узагальнена логічна схема оцінки персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» на основі компетентнісного підходу.

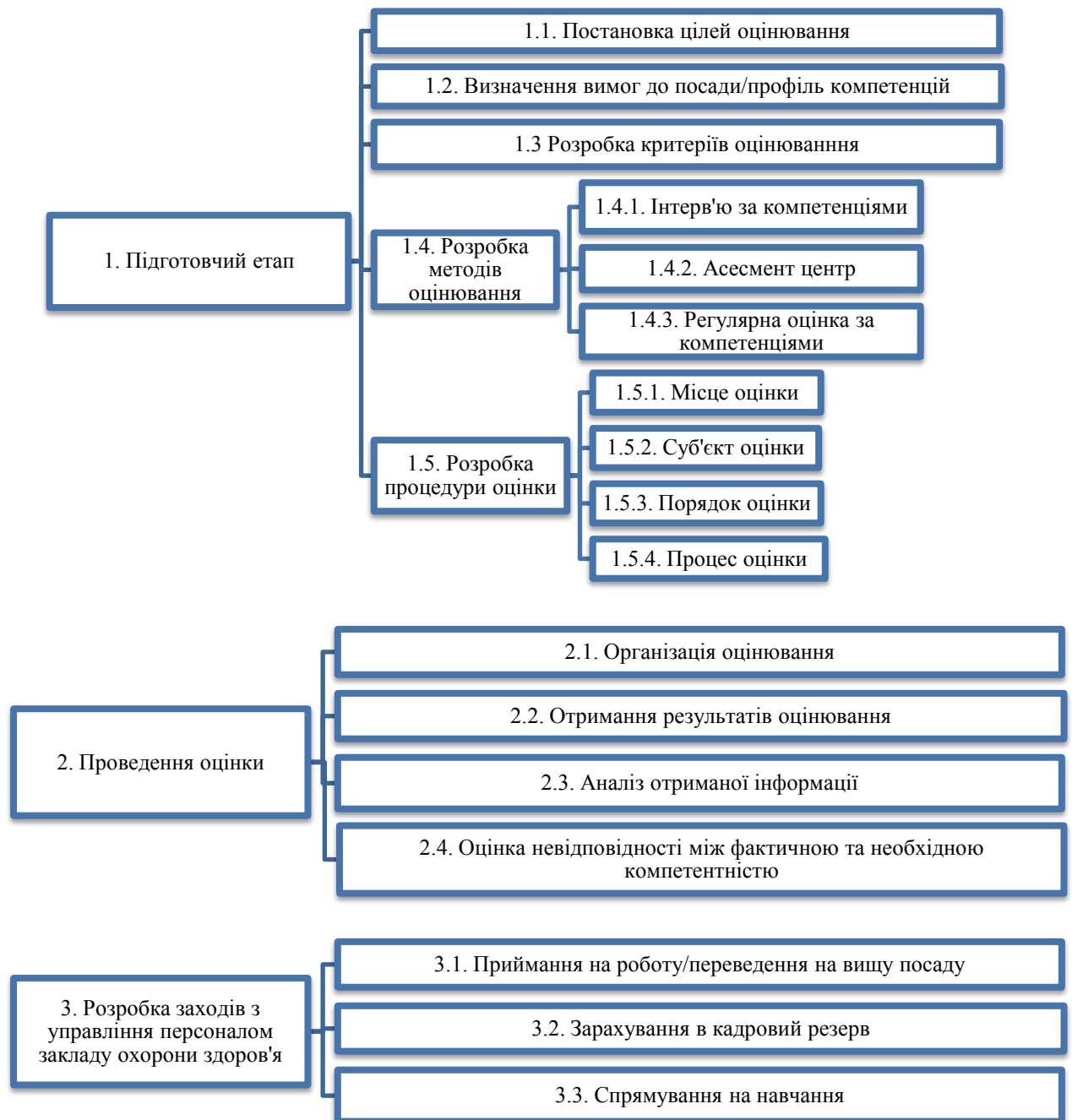


Рисунок 3.2 - Схема оцінки персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» на основі компетентнісного підходу

Примітка. Запропоновано автором

Загальний алгоритм оцінки персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» на основі компетентнісного підходу включає наступні етапи [58, с.83]:

- 1) розробка моделей компетенцій;

- 2) оцінка персоналу закладу охорони здоров'я шляхом порівняння еталонних вимог профілю посади з фактичними компетенціями персоналу;
- 3) аналіз результатів оцінки за компетенціями в рамках кожної посади;
- 4) прийняття управлінських рішень з розвитку, винагороді персоналу закладу охорони здоров'я та ін.

Європейські фахівці з компенсацій відзначають важливість застосування компетентнісного підходу до оплати праці персоналу, підкреслюючи, що «організація формується для виконання якоїсь певної місії. Для цього вона повинна залучити людей, які володіють певними знаннями, навичками, здібностями та схильностями. Організація створює і реалізує систему винагороди з метою фокусування увагу працівників на необхідності особливої поведінки, яку ця організація бажає отримати для досягнення бажаних цілей і вирішення поставлених завдань [32, с.115].

Щоб винагороди виявилися цінними з точки зору стимулювання бажаної поведінки, вони повинні задовольняти запити тих найманих працівників, на поведінку яких покликані впливати »[11, с. 83]. Таким чином, акцентується важливість формування ключових компетенцій, які представлені особливими здібностями, що дозволяють працівнику проявляти максимальну компетентність у певній сфері діяльності. У разі, коли ці компетенції визначені, у персоналу з'являються цілі і мотивація, що орієнтують його на досягнення значного рівня компетентності в певній сфері діяльності [1, с.150]. Слід зазначити, що використання компетентнісного підходу до оплати праці персоналу потребує удосконалення нормативно-правової бази, що регулюють діяльність комунальних закладів охорони здоров'я з наданням ним права встановлювати премії за результатами діяльності. Діюча система оплати праці на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери це не передбачає. Однак, така оцінка може стати основою для планування ділової кар'єри медичних працівників та просування по службі [25, с.53]. Вище нами розглядалось

питання формування кадрового резерву на КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Тому пропонуємо використовувати компетентнісний підхід для прийняття рішень щодо проходження по конкурсу на вакантні посади (рис.3.3).



Рисунок 3.3 – Схема кар’єрного росту працівника на основі компетентнісного підходу

Примітка. Запропоновано автором

Для забезпечення прозорості відбору кандидатів, центр росту (центр відповідальності за професійний розвиток та кар’єрне зростання) повинен розробити професійний профіль для посад, які є ключовими. Професійний профіль необхідно створити на основі не тільки повної інформації про посаду, про основні та додаткові обов’язки, але й людей, з якими фахівець

буде взаємодіяти. Структура такого професійного профілю представлена у додатку А. Професійний профіль працівника - це аналог посадової інструкції. Він включає не лише професійні компетенції, а й здібності, риси характеру, особисті якості, необхідний досвід роботи за спеціальністю, рівень освіти та кваліфікації. Основне призначення цього документа – відповісти на запитання: що має знати і вміти претендент для того, щоб виконувати свої професійні завдання, викладені у посадовій інструкції, більш якісніше.

Застосування в системі професійного розвитку моделей компетенцій при належному інформаційному і відповідному нормативно-правовому забезпеченні дозволяє організації реалізувати принципи об'єктивності і розуміння цілей організації всім працівникам. Впровадження оцінки ефективності навчання за компетенціями дозволить відстежити зміни рівня компетентності кожного працівника КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» і намітити найважливіші напрями щодо його професійного розвитку та кар'єрного зростання.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження системи організації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я, проведене на матеріалах КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» дозволяє зробити наступні висновки та навести пропозиції:

1. Встановлено, що професійний розвиток персоналу закладу охорони здоров'я – це система взаємопов'язаних та орієнтованих на цілі розвитку організації взаємозалежні елементи, такі як: цілі та завдання, стратегія та політика професійного розвитку персоналу організації, принципи, методи розвитку, технології розробки, які забезпечують, з одного боку, підтримку відповідності рівня якості персоналу вимогам організації/робочих місць, а з іншого – можливість задоволення потреб самих працівників у професійній самореалізації. Виявлено, що основні методи професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я включає: навчання персоналу, професійну адаптацію персоналу, обслуговування та професійне просування персоналу, управління діловою кар'єрою, робота з кадровим резервом; мотивація розвитку персоналу.

2. Опрацьовано організаційні засади професійного розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я України. Обов'язковість безперервного професійного розвитку медичного персоналу закріплена на рівні нормативно-правових актів, визначає необхідність підтримувати та поліпшувати стандарти професійної діяльності відповідно до потреб сфери охорони здоров'я. Діюча система безперервного професійного розвитку відповідає провідній зарубіжній практиці, стимулює працівника до посилення відповідальності за навчання протягом життя та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

3. Практичні аспекти організації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я здійснено на матеріалах КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Заклад охорони здоров'я має достатньо

високий кваліфікаційний рівень підготовки медичних працівників; в середньому 41 % медичного персоналу мають стаж роботи понад 20 років, вищу кваліфікаційну категорію мають 19%. Основними форматами професійного розвитку лікарів закладу є: формальна, неформальна та інформальна освіта.

4. Досліджено існуючу практику організації професійного розвитку персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Головна увага зосереджена на дотриманні графіків атестації, проходження підвищення рівня професійної компетентності працівників, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Способи мотивації персоналу у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» є традиційними для комунальних закладів (надбавки до заробітної плати відповідно до стажу, атестаційного рівня, посади) та не враховують реальних потреб працівників на підвищення кваліфікації. Проведено опитування медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за способами навчання та підвищення кваліфікації. Встановлено, що основними формами підвищення кваліфікації є участь спеціалізованих курсах для медичних працівників, відвідування наукових конференцій, опрацювання спеціалізованої літератури, обмін досвідом тощо. Стажування за кордоном – ефективний спосіб професійного розвитку, однак через високу вартість не є доступним всім бажаним.

5. Визначені напрями удосконалення організації професійного розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»: створення центру розвитку (центру відповідальності) за професійний розвиток та кар'єрне зростання; впровадження цифрових технологій підтримки професійного розвитку персоналу; методичне забезпечення професійного розвитку та кар'єрного зростання в організації; впровадження системи оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу. З метою удосконалення організації професійного розвитку всередині організації запропоновано створення навчальної

аудиторії з симуляторами та тренажерами, активне використання кейс-методів навчання, формування електронної бази медичних випадків закладу.

6. Встановлено, що на сучасному етапі реформування системи охорони здоров'я важливим є ефективна система оцінки потенціалу за компетентнісним підходом. Врахування компетентнісного підходу в процесі управління професійним розвитком закладів охорони здоров'я дає змогу зосереджувати увагу на професійних навиках персоналу та забезпечувати діяльність організації, а також формувати компетенції працівників. У роботі представлено напрями оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу: організація найму; формування резерву кадрів; просування по службі; коректування планів навчання і розвиток персоналу тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Р.А. Формування ефективного механізму мотивування праці управлінського персоналу. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Секція «Економічні науки»*. 2019. № 37. С. 148–155.
2. Андрух В.С., Слободян М.В. Засади післядипломної медичної освіти лікарів в аспекті Болонського процесу. *Практикуючий лікар*. 2013. № 1. С. 89-93.
3. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С. 73–78
4. Брич В. Я. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : моногр. / В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба, П. П. Микитюк. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 192 с.
5. Власенко Т.О. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. Київ: НУБіП, 2016. 466 с.
6. Воробей О. Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. URL: http://knuvd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf
7. Вороненко Ю. В. Напрями розвитку системи медичної освіти в Україні: погляд у майбутнє. *Медична освіта*. 2017. № 3. С. 32-35.
8. Вороніна В. Л. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. - Випуск 36. С. 46-50.
9. Гавкалова Н. Л. Управління розвитком персоналу на підприємстві. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2020. Вип 58. Ч. 2. С. 133 – 137.

10. Гавриляк Л. С. Комунікативна компетентність як складова професійної підготовки сучасного фахівця. *Науковий журнал «Логос». Мистецтво наукової думки». 2019. №3. С.70-73.*

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

12. Грішнова О.А. Людський розвиток. К.: КНЕУ. 2006. 308 с.

13. Грубель М. Професійне навчання персоналу як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Матеріали X Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів, 8 листопада 2019 року. Т : ТНТУ, 2019. С. 189–192.*

14. Гуменний М. В. Професійне навчання запорука підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці. *Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу України: 32-ї студентської науковотеоретичної конференції, 18-20 березня 2020 р., Миколаїв. Миколаїв : МНАУ, 2020. С. 87-90.*

15. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів : наказ МОЗ України від 22 лютого 2019 року №446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19>

16. Дрозач М. Проблеми якості персоналу: можливості розвитку компетенцій на робочому місці. *Україна: аспекти праці. 2013. № 6. С. 47-51.*

17. Живко З. Б. Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2018. Випуск 2. С. 145-155.*

18. Жиденко Н.А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні : автореф. дис. ... к. н. держ. упр. : 25.00.01. Київ : Національна академія державного управління при Президентіві України, 2019. 26 с.

19. Зленко А., Мірошніченко Д. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. № 24/1. С. 36

20. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

21. Іванова Ю.С. Поняття професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз. *Право та інновації*. 2014. № 4. С. 148-155.

22. Інноваційні освітні технології в післядипломному навчанні лікарів: психолого-педагогічні аспекти. За ред. О. М. Хвисяк, 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.

23. Казаков Ю.М., Сакевич В.Д., Трибрат Т.А., Чекаліна Н.І., Іваницька Т.А. Симуляційне навчання як метод для набуття практичних навичок та обов'язкова складова медичної освіти. *Актуальні питання вищої медичної (фармацевтичної) освіти, виклики сьогодення та перспективи їх вирішення: матеріали XVIII Всеукр. наук.-практ. конф. в онлайн-режимі за допомогою системи microsoftteams* (м. Тернопіль, 20-21 трав. 2021 р.). Терноп. нац. мед. ун-т імені І. Я. Горбачевського МОЗ України. Тернопіль, 2021. С. 217-219

24. Киричок В. А. Можливості застосування інтерактивних методів навчання у системі післядипломної медичної освіти. *Медична освіта*. 2016. № 1. С. 25-28.

25. Князева О.А., Шамін М.В. Формування кадрового резерву для забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу персоналу підприємства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Випуск 5 (139). С. 49-55.

26. Ковальська К. В. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154.

27. Концепція розвитку професійної освіти й навчання в Україні (2010-2020 рр.) URL: <http://www.mon.gov.ua/gr/obg/2009>
28. Корда М. М. Симуляційне навчання у медицині – складова частина у процесі підготовки лікаря-спеціаліста. *Медична освіта*. 2016. № 4. С. 17-20.
29. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.
30. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7626>
31. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. Посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278 с.
32. Крячкова Л.В. Застосування компетентнісного підходу для післядипломного навчання керівників медичних закладів шляхом забезпечення чутливості охорони здоров'я. *Український журнал медицини, біології та спорту*. 2015. № 2 (2). С. 113—116.
33. 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.
34. Курепін В. М. Фактори формування та використання кадрового потенціалу підприємства. *Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Черкаси, 23-24 вересня 2021 року Черкаси : Черкаський державний бізнес-коледж, 2021. С. 151-153.
35. Ліштаба Л. В. Інноваційні стратегії формування і використання людського капіталу в сфері охорони здоров'я. *Innovativeeconomy: processes, strategies, technologies : proceedings of the international scientific conference*. Р. II, January 27, 2017. (Kielce, Poland, 2017). Kielce : Baltija Publishing, 2017. Р. 1–3.
36. Лучик С.Д. Професійне самовизначення і професійний розвиток молоді. *Вісник ЧТЕІ. Економічні науки*. 2017. № III(67). С. 16-26.

37. 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.

38. Мельник О. Інноваційні технології професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні : матеріали доповідей Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу*. Тернопіль, 25 листопада 2021 року, 2021. С. 202-204.

39. 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.

40. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком і використання персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Т. 28. № 9. С. 57-60.

41. Морозов О. Ф. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_3

42. Носуліч Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 173-179.

43. Орду К. С. Структура і компонентний склад інформаційної компетентності майбутніх сімейних лікарів : теоретичний аспект. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. Київ, 2019. Вип. 68. С.162-166.

44. Партика І. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 154 – 157.

45. Партика І.В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство» / Факультет міжнародних економічних відносин, Ужгородський національний університет. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2019. Вип. 25. С. 51–54

46. Піхняк Т.А., Нех І.А. Напрями удосконалення оцінки персоналу в системі організації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах»* / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С.122-124.

47. Прокопець Л.В. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. URL: http://marketinfr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/47.pdf

48. 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.

49. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу : посібник / Л. Пуховська, А. Ворначев, С. Леу ; за наук. ред. Л. Пуховської. Київ : ПІТО НАПНУ, 2015. 176 с.

50. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2018-%D0%BF#Text>

51. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль: Економічна думка. 2018. С. 86-90.

52. Радкевич В.О. Професійний розвиток персоналу вітчизняних підприємств. *Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів*: зб. наук. пр. К.: 2015. С. 212-224.

53. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). 162-168.

54. 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.

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

56. Савіна Т.В. Підготовка учасників резерву керівників медичних закладів шляхом післядипломного навчання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 126-132.

57. Савченко В.А. Розвиток персоналу. К.: КНЕУ, 2015. 351 с.

58. Саєнко М. Зміст і структура професійної компетентності майбутніх лікарів. *Професійна освіта. Наукові записки. Серія: педагогіка*. 2018. № 1. С.81-88.

59. Сембрат А. Теоретичний аналіз компетентнісного підходу в сучасному освітньому середовищі. *Теоретична і дидактична філологія*. 2017. Вип. 24. С. 175—183.

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

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

62. Статут КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» від 26.03.2016 р. , протокол №5. Хмельницький, 2018. 14 с.

63. Хміль Ф.І. Управління персоналом. К. : Академвидав. 2006. 488 с.

64. Чернушкіна О.О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. .2. С. 87.

Виконала: студентка
2 курсу магістратури
спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
«___» грудня 2022 р.

Підпис

Ірина НЕХ

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри,
к.е.н., доцент
«___» грудня 2022 р.

Підпис

Тетяна ПІХНЯК

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцент
«___» грудня 2022 р.

Підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Структура професійного профілю претендента на посаду _____

Посада	
Структурний підрозділ	
1. Вимоги до рівня професійної компетентності	
Вік відсутні	
Громадянство	
Вимоги до досвіду практичної роботи	
Професійні знання (повинен знати)	
Професійні вміння	
Професійні навички	
Рівень володіння іноземною мовою	
Рівень володіння ПК	
Результати професійного тестування та рішення практичних ситуацій	
2. Вимоги до рівня освіти	
Вимоги до освіти та навчання	
Додаткова освіта або курси підвищення кваліфікації	
Особливі умови допуску до роботи	
3. Вимоги щодо дотримання умов праці	
Підпорядкування	
Звітність	
Робочий графік	
Робоче місце	
Дрес-код	
Рівень винагороди	
4. Посадові обов'язки	
Узагальнені трудові функції	
Надання медичних послуг	
Діагностика захворювань	
Визначення причин захворювання	
Вибір лікування концепції	
Вибір методів лікування	
Підбір лікарських засобів	
Організація консультування	
Профілактика захворювань	
Організаційно-управлінська та науково-дослідна діяльність	
5. Особистісні якості	
Загальні мотиваційні інваріанти лікарської діяльності	
Особистісно обумовлена мотивація	
Психологічна компетентність	
Гносіологічна (пізнавальна) компетентність	
Комунікативна компетентність	
Персональна компетентність	