

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту



«Допустити до захисту»

зав. кафедри

к.е.н., доцент Сіренко І.В.

(наукова ступінь, вчене звання, П.І.Б. завкафедрою)

_____ «__» _____ 2021 р.
(підпис зав. кафедрою)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти **магістр**

на тему: **Управління професійним розвитком персоналу**
закладу охорони здоров'я

Виконав: студент 6435м групи

Спеціальності 073 Менеджмент

ОП Управління закладами охорони здоров'я

(шифр і назва спеціальності)

Приходько О.А.

(підпис)

Керівник роботи: канд. екон. наук, доцент

Волосяк М.В.

(підпис)

Миколаїв – 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РІВНЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Професійний розвиток персоналу як передумова результативного функціонування організації	7
1.2. Зміст і завдання управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО РІВНЯ ПЕРСОНАЛУ КНП «ВЕСЕЛИНІВСЬКА РАЙОННА ЛІКАРНЯ» ВЕСЕЛИНІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ.....	23
2.1. Кількісно-якісний аналіз складу персоналу КНП «Веселинівська районна лікарня».....	23
2.2 Аналіз складових процесу професійного розвитку персоналу у КНП «Веселинівська районна лікарня».....	30
2.3. Оцінка факторів впливу на професійний розвиток персоналу КНП «Веселинівська районна лікарня».....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КНП «ВЕСЕЛИНІВСЬКА РАЙОННА ЛІКАРНЯ» ВЕСЕЛИНІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ	45
3.1. Атестація персоналу у процесі виконання функціональних обов'язків.....	45
3.2. Удосконалення механізму мотивації до професійного саморозвитку та навчання.....	52
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	59
4.1. Аналіз умов праці в закладах охорони здоров'я, що надають медичну допомогу.....	59
4.2. Розробка заходів з поліпшення умов праці в Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня».....	65
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Формування професійного рівня персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. На сучасному етапі, прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Знання випускників на початку ХХ століття знецінювалися через 30 років, в кінці століття - через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через кожні 3-5 років. Можливість професійного розвитку повинна надаватися всім, тому що в результаті цього удосконалюється не лише сама людина, але й підвищується конкуренто-спроможність організації, де вона працює.

Для кожного закладу охорони здоров'я формування професійного рівня персоналу є істотним елементом виробничих інвестицій. Завдяки заохоченню навчання організація відкриває своїм співробітникам можливість підвищення професійних навичок, й тим самим створює кваліфікований персонал, здійснює його професійну підготовку. Без розвитку співробітників не може бути успішної організації.

Працівники, підвищуючи свій професійний рівень чи опановуючи нову спеціальність засвоюють нові знання, уміння і навички, одержують додаткові можливості для планування професійної кар'єри як в організації, так і за її межами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у вивчення проблем, пов'язаних з формуванням професійного рівня персоналу та його навчання, внесли: А. Бикова, Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова, Г. Граціотова, Т. Желюк, А. Жиленко, О. Ільницька, В. Катеринюк, О. Катеринюк, В. Короленко, І. Кравчук, С. Лукаш, Н. Маслак, О. Присяжнюк, Н. Хороб, М. Шкільняк, Т. Юрочко, М. Ясіновська та ін.

Незважаючи на те, що професійний розвиток персоналу є об'єктом дослідження багатьох вчених, механізм формування професійного рівня персоналу організації ще є недостатньо дослідженим, що й зумовило наукову

актуальність і практичну значущість даного дослідження, визначивши його мету та завдання.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення організації навчання персоналу закладів охорони здоров'я.

Рух до окресленої мети обумовлює необхідність вирішення низки взаємопов'язаних **завдань**:

- розкрити сутність та необхідність професійного розвитку персоналу;
- визначити зміст і завдання управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я;
- провести кількісно-якісний аналіз складу персоналу КНП «Веселинівська районна лікарня»;
- проаналізувати складові процесу професійного розвитку персоналу у КНП «Веселинівська районна лікарня»;
- оцінити фактори впливу на професійний розвиток персоналу КНП «Веселинівська районна лікарня»;
- запропонувати напрямки удосконалення організаційно-функціональної діяльності щодо забезпечення професійного розвитку персоналу;
- окреслити напрямки удосконалення механізму мотивації до професійного саморозвитку та навчання;
- проаналізувати умови праці в закладах охорони здоров'я, що надають медичну допомогу;
- запропонувати заходи з поліпшення умов праці в Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління професійним розвитком персоналу

Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» Веселинівської селищної ради.

Методологічну основу дослідження становили методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань в магістерській роботі також застосовувались наступні методи: монографічний - при вивченні літературних джерел, практики управління закладом охорони здоров'я; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії - для розкриття сутності поняття «управління професійним розвитком персоналу»; абстрактно-логічний - для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків та обґрунтування нових гіпотез; медико-статистичний - для збору, обробки та аналізу отриманої інформації; факторного та порівняльного аналізу - для аналізу складові процесу професійного розвитку персоналу в досліджуваному закладі охорони здоров'я; системного аналізу - для оцінки результативності управління професійним розвитком персоналу організації; прогнозування - для прогнозу очікуваного результату від модернізації механізму мотивації до професійного саморозвитку та навчання.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти, наукова та монографічна література з даної проблематики, практичні матеріали комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» Веселинівської селищної ради.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень щодо організації навчання персоналу закладів охорони здоров'я.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені у ній теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення організації навчання персоналу закладів охорони здоров'я можуть бути використані медичними установами різних форм власності у їх діяльності; при підготовці і прийнятті управлінських рішень щодо забезпечення навчання персоналу.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи 78 сторінок, з них основний текст - 70 сторінок. Робота містить 10 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 28 найменувань на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РІВНЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Професійний розвиток персоналу як передумова результативного функціонування організації

Розвиток персоналу належить до одних з основних показників прогресивності суспільства та є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Тому у державах з розвинутою економікою все більше організацій перебирають ініціативу щодо здійснення неперервного професійного розвитку власного персоналу. Успадкування Україною цього досвіду є обов'язковою умовою забезпечення сталого економічного зростання.

У сучасних умовах, коли людські ресурси розглядаються як основний фактор забезпечення ефективності функціонування вітчизняних організацій, менеджмент персоналу виступає відправним елементом системи внутрішньо організаційного управління, що спрямовується на реалізацію загальної стратегії та цілей організацій. За даних обставин, в організаціях проходить трансформація моделі управління персоналом та використовується принципово нова технологія кадрового менеджменту - управління людськими ресурсами. Його сферами є [11]:

- розвиток персоналу;
- узгодження наявних людських ресурсів, їхньої кваліфікації та потенціалу із стратегічними цілями організації;
- соціальні відносини;
- формування дієздатних команд;
- організація праці та покращення умов праці;
- формування високої організаційної культури та узгодження поточних потреб організації з оточуючим середовищем.

Професійний розвиток персоналу є однією з найважливіших складових загального підвищення ефективності виробництва продукції і послуг та передумовою результативного функціонування організації. Це особливо відчутно в сучасних умовах, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Знання, наприклад, випускників на початку XX століття знецінювались через 30 років, у кінці XX століття - через 10 років, а сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через кожні 3-5 років [12].

Систематизацію підходів до розуміння поняття «професійний розвиток персоналу» подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до розуміння поняття «професійний розвиток персоналу»

Автор	Зміст поняття «професійний розвиток персоналу»
Савченко В.А.	цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої 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 їхніх здібностей та потенціальних можливостей
Антипцева О.Ю.	планомірний та динамічний процес, спрямований на забезпечення збалансованого відтворення та прирощення трудового потенціалу підприємства на основі генерування безперервного потоку знань, їх акумуляції, оновлення, дифузії та трансформації у відповідні компетенції персоналу на основі всебічного вдосконалення якостей працівників для забезпечення заданого рівня їх компетентності з метою реалізації стратегічних цілей суб'єкту господарювання та нарощування персональної конкурентоспроможності робітників для забезпечення їх трудової мобільності на різних етапах свого життєвого циклу під час забезпечення паритету інтересів та партнерства всіх зацікавлених сторін

Продовження табл. 1.1

Поліщук І.В.	процес розкриття та реалізації професійного потенціалу особи
Жиленко А.Ю., Бикова А.Л.	безперервний процес, який має за мету забезпечення всебічного розвитку працівників і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства відповідно до обраної їм стратегії
Самойленко В.В.	система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Невід'ємним елементом професійного розвитку є гнучкість та пристосування персоналу до змін

* Складено згідно [1; 5; 19; 25; 26]

Як бачимо за табл. 1.1, дослідники, визначаючи сутність «професійного розвитку персоналу», зосереджують увагу на конкретній функції управління, сукупності організаційно-економічних заходів, безперервному та систематичному процесі, охоплюючи ще й складові його формування.

Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей.

Тому розвиток персоналу слід розглядати як системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [25, с.27]. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо.

За сучасних умов питання розвитку персоналу набуває все більшої актуальності. Остання підсилюється необхідністю підвищення освітнього і культурного рівня працівника, зростанням його особистісних запитів до трудової діяльності в ході трудового процесу. Жиленко А.Ю., Бикова А.Л. [5] розглядають розвиток персоналу як процес вдосконалення та оволодіння новими якісними професійними, діловими навичками та вміннями, особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості. Як зазначають дослідники, розвиток працівника проходить в умовах гармонійного поєднання особистих, інтелектуальних, моральних, емоційних та психофізіологічних якостей, якісне поєднання яких забезпечує високий рівень результативності та ефективності і підвищує загальний рівень конкурентоспроможності підприємства [5, с.419].

Складовими процесу розвитку персоналу організації є:

- професійне навчання персоналу;
- оцінювання кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу;
- мотивація і стимулювання праці персоналу;
- планування трудової кар'єри працівників (рис. 1.1).

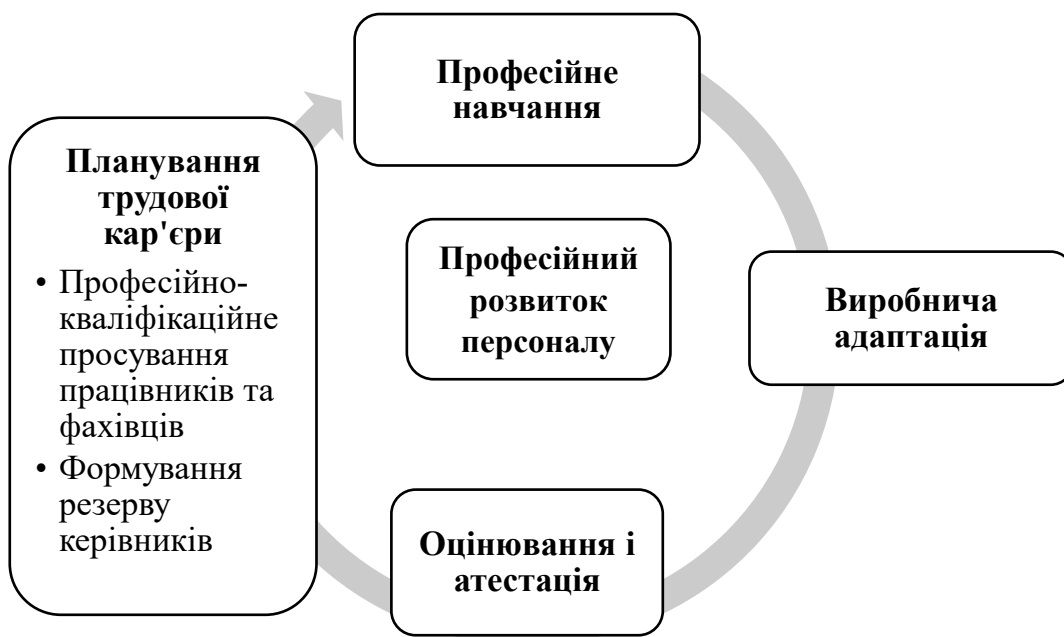


Рис. 1.1. Складові професійного розвитку персоналу [5]

Погоджуємось з думкою Ф. Хміля [28], що розвиток персоналу є постійним процесом у формі колообігу, який веде до досягнення показників рівня підготовки та кваліфікації працівників, які відповідають основній стратегії розвитку організації [28].

Організація професійного розвитку персоналу стала сьогодні однією з основних функцій управління персоналом. Домогтися високих результатів в роботі організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Освіта і навчання персоналу повинна бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток. Зараз важливим є формування нового, більш зрілого типу працівника, який не задовольняється слухняністю і знеособленою, механічною трудовою старанністю, а прагне знайти в трудовій діяльності сенс життя, стати активним співучасником виробництва продукції і послуг.

Про важливість професійного розвитку персоналу свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати. Особливе значення надається інвестиціям у внутрішньо організаційний розвиток персоналу, оскільки зовнішній ринок праці та система освіти не встигають пристосовуватися до швидких змін їх потреб у забезпеченні конкретних посад кваліфікованими кадрами організацій. У Франції середні витрати організацій на підвищення рівня освіти і кваліфікації персоналу сягають 3% фонду заробітної плати і продовжують зростати. В середньому за програмами підготовки персоналу організації США витрачають за рік 263 дол. на одного працівника. В Японії за програмою безперервної освіти безпосередньо в компаніях навчаються 80% працівників [24].

Професійний розвиток персоналу взаємопов'язаний з поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу» та «професійно-кваліфікаційне просування персоналу».

Освіта є процесом та результатом засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних їй для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство.

Останнім часом особливої актуальності набувають питання післядипломної освіти медичних працівників у закладах охорони здоров'я України. Це насамперед пов'язано з активним розвитком медичної практики, розробкою нормативно-правової бази щодо введення загальнообов'язкового державного соціального медичного страхування, застосуванням новітніх досягнень медичної науки та удосконаленням управлінської діяльності в галузі охорони здоров'я [6, с.26].

Професійне навчання персоналу є цілеспрямованим процесом формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому. Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня й досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки

Як правило, розрізняють три види навчання персоналу [27]:

1) підготовка кадрів – планомірне і організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способами навчання;

2) підвищення кваліфікації кадрів – навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з ростом вимог до професії або підвищення на посаді;

3) перепідготовка кадрів – навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з оволодінням новою професією або зміненими вимогами до змісту та результатів праці [27, с.74].

Традиційні методи навчання переважають при передачі і закріплення найрізноманітніших знань, що доводить їх досить високу ефективність. До них відносяться лекції, семінари, навчальні кіно- і відеофільми. Проте, як зазначає О.А. Харун [27], зростаючий потік інформації вимагає нових форм навчання, які дозволяли б за досить короткий час не тільки передавати значний обсяг знань, а

й закріплювати його на практиці. Під час використання активних методів навчання (тренінги, комп'ютерне навчання, групові обговорення, ділові та рольові ігри, рольове моделювання, розбір практичних ситуацій, баскет-метод) велика увага приділяється саме практичному відпрацюванню знань, навичок і умінь [27, с.75].

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу означає запропоновану організацією послідовність «сходинок» (робочих місць, становища у колективі), які працівник може пройти. Професійно-кваліфікаційне просування працівників може бути:

- 1) у межах професії (наприклад, підвищення кваліфікації працівника, його розряду за рахунок оволодіння суміжними операціями і функціями, збільшення зон обслуговування);
- 2) міжпрофесійним (наприклад, зміна професії з метою освоєння нової, більш складної або однакової складності з метою покращення умов праці, формування працівників широкого профілю);
- 3) лінійно-функціональним (наприклад, вибори і призначення на посаду);
- 4) соціальним (наприклад, перехід на інженерно-технічну роботу (після закінчення навчального закладу)).

Отже, професійний розвиток персоналу виступає передумовою результативного функціонування організації. Разом з тим, забезпечення ефективного використання трудового потенціалу особистості, зростання її соціальної та професійної мобільності, відповідності критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку і підвищення конкурентоспроможності організації і її продукції або послуг вимагає управління професійним розвитком персоналу організації.

1.2. Зміст і завдання управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я

Управління персоналом закладів охорони здоров'я має базуватися на врахуванні пріоритетів сучасної кадрової політики в даній сфері [9, с.25]. Нові умови господарювання закладів охорони здоров'я потребують посилення уваги їх керівництва на процес адаптації персоналу до нових умов праці, а також до процесів найму та оцінки роботи медичних працівників.

Практика діяльності сучасних лікарень [10] доводить, що можна мати відремонтовані приміщення, обладнані достатньою кількістю сучасного устаткування, але неукомплектованість кадрів робить процес впровадження змін відповідно реформування системи охорони здоров'я в країні практично неможливим. Однією з типових причин, що посилюють кадрові проблеми у медичній сфері - це тривалий час підготовки фахівців. Так, на підготовку медичних сестер використовується 5-6 років (4 роки навчання та 1-2 роки стажування). А підготовка лікарів триває в цілому 10-12 років (6 років - навчання, 2-3 роки - інтернатура та 2-3 роки – стажування) [10, с.3]. Крім того, поки що, на жаль, не вирішеною є проблема мотивації залучення молодих талановитих фахівців до праці в лікарні.

В.В. Ровенська, Є.О. Саржевська [22] розглядають медичний персонал як стратегічний капітал, оскільки більша частка усіх капіталовкладень в галузь охорони здоров'я у світі спрямовується саме на кадрове забезпечення. Характеризуючи кадровий потенціал закладів охорони здоров'я, дослідниці виділяють такі його характеристики:

- кількісні (чисельність, склад, структура, вік, стаж роботи, укомплектованість, плинність та рівень ротації кадрів, рентабельність та продуктивність праці);
- якісні (фізичний, психологічний, адаптаційний, інтелектуальний, етичний, духовно-творчий, кваліфікаційний, організаційний потенціали) [22, с.164].

Як бачимо, управління персоналом закладів охорони здоров'я поєднує як активне використання кадрового потенціалу, так і його формування.

Як зазначалось у главі 1.1, управління персоналом, маючи циклічний характер, містить оптимальну розстановку і використання сил на основі стратегічного планування, підбору, удосконалення, розподілу кадрів, мотивації та регулярного об'єктивного контролю та оцінки праці. Зміст управління медичним персоналом полягає в безперервному пошуку шляхів інноваційних форм організації праці, раціонального використання наявних трудових ресурсів та формування кадрового потенціалу, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування закладу охорони здоров'я.

Комплекс елементів, що сприяють зміцненню кадрового потенціалу медичного закладу відповідно до його мети, формують систему розвитку персоналу організації. В основі цієї системи перебувають стосовні до конкретних посад і робочих місць інформаційні й утворювальні процеси прямого й непрямого підвищення кваліфікації кадрів. До числа елементів системи розвитку персоналу належать:

- елементи розвитку кадрового потенціалу (штатний розклад, ротація, професійна кар'єра, заміщення посад);
- елементи розвитку особистого потенціалу (перекваліфікація, підвищення кваліфікації);
- інформаційні елементи (персоніфікована система даних про розвиток кадрів, результати атестації й оцінки роботи персоналу) [8].

Основними завданнями управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я є:

1. Забезпечення високопродуктивної праці всіх категорій персоналу, що досягається через професійний розвиток персоналу.
2. Досягнення і підтримання на відповідному рівні якості медичних послуг на конкурентоспроможному рівні.
3. Створення безпечних умов праці персоналу.

4. Підтримання в трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату.

Як зазначається у [15], безперервний професійний розвиток – нова для України система постійного розвитку компетенцій лікаря і його професійного вдосконалення. Замість формального навчання лікарі мають постійно розвивати свої компетенції. Принцип безперервного навчання фахівців сфери охорони здоров'я давно є поширеною практикою в розвинутих країнах Європи, Америки та Азії.

Основними недоліками чинної системи підвищення кваліфікації лікарів є необ'єктивна оцінка кваліфікації, що дає змогу некваліфікованим спеціалістам продовжувати медичну практику; низьку мотивацію лікаря до підвищення професійної кваліфікації; відсутність ефективного механізму реагування на випадки його некомпетентності [15, с.373].

Крім того, традиційна система підвищення кваліфікації лікарів не встигає за новітніми розробками, дослідженнями, інноваційними методами лікування. В цьому контексті запровадження широко відомого у світі *механізму професійного ліцензування лікарів*, який ґрунтуватиметься на безперервному професійному розвитку, стимулюватиме не лише до отримання ліцензії після закінчення навчання, а й трансформацію системи медичної освіти, у тому числі й безперервного професійного розвитку лікаря. Така нова модель витіснить чинні атестаційні цикли: замість атестації буде запроваджено систему професійного ліцензування лікарів, складовими якої стануть освітнє портфоліо фахівця та історія його медичної практики [15, с.373].

Відтак, безперервний професійний розвиток фахівців у сфері охорони здоров'я - 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 дозволяє фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності відповідно до потреб сфери охорони здоров'я та триває впродовж усього періоду професійної діяльності [20].

Безперервний професійний розвиток включає особисту участь фахівця в різноманітних програмах і заходах формальної, неформальної й інформальної освіти. Неформальна освіта у сфері охорони здоров'я - це поглиблення власних знань і вдосконалення вмінь згідно з освітніми програмами, що не передбачає присвоєння визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних або часткових освітніх кваліфікацій. Інформальна освіта (самоосвіта) у сфері охорони здоров'я – самоорганізоване здобуття фахівцями професійних компетентностей під час повсякденної практики, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю [15, с.375].

Другим завданням управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я є досягнення і підтримання на відповідному рівні якості медичних послуг на конкурентоспроможному рівні. Медичні послуги – це послуги, надання яких у непристосованому місці невідповідним персоналом із використанням неналежного устаткування може призвести до погіршення здоров'я або втрати життя для споживача конкретної послуги. Це головна й найважливіша причина, чому в охороні здоров'я якість має таке величезне значення.

О.С. Літвінов [13] відносить якість надання медичних послуг, які і рівень кваліфікації медичних працівників, технічне оснащення закладу охорони здоров'я, асортимент та номенклатуру послуг до медичних факторів конкурентоспроможності, наголошуючи, що і сьогодні більшість працівників медичної галузі не вважають себе залежними від споживача, як це повинно бути у ринковій економіці [13].

Якість в медичній сфері, зазначає О.П. Рогачевській [23], сфокусована на трьох напрямках:

- якість як ознака надання медичних послуг;
- якість як ступінь відповідності очікуванням споживачів медичних послуг;

- якість як те, що медичні послуги можуть бути виправлене або покращене [23, с.238].

Якість медичної послуги набуває дещо іншого значення у сприйнятті кожного окремого зацікавленого суб'єкта. Для пацієнтів передусім важливий результат, отриманий внаслідок надання послуги, а також її матеріальні складники. Для медичних працівників якість – це відповідність стандартам, якомога більш професійне, компетентне і сумлінне надання послуги. Керівництво закладу охорони здоров'я зосереджує увагу на належному виконанні нормативів та вимог, щоб уникнути скарг та можливих санкцій. Крім того, за умов наявності важелів, які б гарантували медичним працівникам і керівництву закладу охорони здоров'я отримання матеріальної вигоди за покращення якості послуг, вони будуть зацікавлені також у збільшенні конкурентоздатності й сучасності своїх послуг, у кінцевому фінансовому аспекті, пов'язаному з наданням медичної послуги [18, с.40].

Особливої значущості в сучасних умовах набуває третє завдання управління розвитком персоналу - створення безпечних умов праці персоналу. У шкідливих і несприятливих умовах праці (інфекційні, психіатричні, онкологічні установи та відділення; радіологічна, рентгенівська, фізіотерапевтична, патологоанатомічна лабораторна служби; операційні, стерилізаційні та ін.) зайняті сотні тисяч працівників охорони здоров'я. Також для медперсоналу є достатньо високий ризик інфікування вірусними гепатитами, ВІЛ-інфекцією, а сьогодні ще й COVID-19. Медики відчують велике інтелектуальне навантаження, несуть відповідальність за життя і здоров'я інших людей, щодня вступають контакт з великою різноманітністю людських характерів, ця професія вимагає термінового прийняття рішень, самодисципліни, уміння зберігати високу працездатність в екстремальних умовах. Нерідко лікувально-діагностичні, реанімаційні заходи, оперативні втручання проводяться в нічний час, що значно ускладнює працю медичного персоналу [17].

У [17] надані рекомендації керівництву закладів охорони здоров'я щодо створення безпечних умов праці медичного персоналу:

- дотримуватись вимог, викладених у наказах і нормативних документах з охорони праці, та забезпечувати професійну безпеку в установах охорони здоров'я;
- забезпечувати ефективний контроль за впливом шкідливих і небезпечних виробничих факторів на робочих місцях;
- проводити вивчення причин професійної захворюваності сестринського персоналу;
- запровадити нові форми організації праці сестринського персоналу, що дозволяють ефективно використовувати їх творчий потенціал, раціонально використовувати робочий час, зменшити частку некваліфікованої праці;
- проводити заходи, спрямовані на оздоровлення медичного персоналу: створення кімнат відпочинку, психологічного розвантаження;
- створення психологічного комфорту в колективі, тобто коли взаємовідносини з колегами визначаються загальною метою, довірою і взаємодопомогою;
- налагодження ефективної системи матеріального і морального заохочення [17].

Дослідження проблематики управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я дозволяє нам систематизувати наукові підходи щодо системи управління персоналом в закладі охорони здоров'я (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система управління персоналом в закладі охорони здоров'я [Систематизовано на основі: 3; 15; 22]

Дуже важливою, крім усього, є роль менеджера закладу охорони здоров'я у створенні / посиленні позитивного іміджу закладу та формування його переваг серед споживачів медичних послуг. Менеджери повинні йти в ногу з новими і мінливими законодавчими актами, що стосуються зайнятості, особливо таких, які стосуються регулювання понаднормової праці, праці інвалідів. Вони повинні мати можливість аналізувати та інтерпретувати ці закони, визначити вимоги до дотримання і рекомендувати заходи щодо їх забезпечення в закладах охорони здоров'я. Така компетенція як «лідерство» необхідна для менеджерів для планування й розроблення програм та мобілізації необхідних ресурсів для їх виконання. Менеджери повинні знати, як взяти на себе провідну роль в аналізі організаційних питань, ініціювати правильні дії для їх вирішення здоров'я [2].

У науковому дослідженні [22] зазначаються вимоги до сучасного менеджера закладу охорони здоров'я, серед яких:

- бути досвідченими лідерами в трудових відносинах та в питаннях врегулювання конфліктів і вирішувати проблеми, зберігаючи нейтралітет у відносинах;
- бути лідерами в етичному поведженні;
- володіти ґрунтовними знаннями в сфері бізнесу, щоб належним чином підтримувати рішення щодо управління трудовим потенціалом лікувального закладу;
- застосовувати стратегічне бізнес-мислення для вирішення завдань таким чином, щоб кадрова політика, програми і процедури, які вони розробляють і здійснюють, їх управління узгоджувалися з бізнес-цілями і завданнями усього закладу [22, с.166].

Отже, визначення потреби закладу охорони здоров'я у професійно-придатних, компетентних медичних працівниках передбачає впровадження в її структурних підрозділах систем профорієнтації, професійного навчання і прогнозування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах. Призначення, наприклад, останньої системи полягає в тому, щоб установити в якісному і кількісному виразі потребу організації у персоналі на

короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди й порівняти цю потребу з наявним трудовим потенціалом.

Висновки до Розділу 1

Сучасні умови прискорення науково-технічного прогресу, динамізму зовнішнього середовища організацій, зумовлюють потребу швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Її можна досягти через професійний розвиток персоналу, який виступає однією з найважливіших складових загального підвищення ефективності виробництва продукції і послуг та передумовою результативного функціонування організації.

У ході розкриття питання навчання персоналу в контексті його професійного розвитку як передумови результативного функціонування організації систематизовано підходи до розуміння поняття «професійний розвиток персоналу» та розкрито його зміст; виходячи з того, що професійний розвиток персоналу взаємопов'язаний з поняттями «професійне навчання персоналу» та «професійно-кваліфікаційне просування персоналу», дано сутнісну характеристику цих понять; визначено переваги постійного навчання персоналу для його професійного розвитку в організаціях.

У процесі висвітлення питання змісту і завдань управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я встановлено наступне: в основі системи управління персоналом закладу охорони здоров'я міститься комплекс елементів, що сприяють зміцненню кадрового потенціалу медичного закладу відповідно до його змісту та завдань, а також формується стратегія розвитку системи управління персоналом медичного закладу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО РІВНЯ ПЕРСОНАЛУ КНП «ВЕСЕЛИНІВСЬКА РАЙОННА ЛІКАРНЯ» ВЕСЕЛИНІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Кількісно-якісний аналіз складу персоналу КНП «Веселинівська районна лікарня»

Комунальне некомерційне підприємство «Веселинівська районна лікарня» Веселинівської селищної ради є закладом охорони здоров'я, яке надає послуги вторинної/спеціалізованої та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги населенню Веселинівської громади з населенням 17,67 тис. осіб.

Основними завданнями діяльності КНП «Веселинівська районна лікарня» є:

- створення умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом;
- надання пацієнтам на безвідплатній та відплатній основі послуг вторинної/спеціалізованої стаціонарної та амбулаторної медичної допомоги, у тому числі екстреної (невідкладної), необхідної для забезпечення належних профілактики, діагностики і лікування хвороб, травм, отруєнь чи інших розладів здоров'я, медичного контролю за перебігом вагітності й ведення пологів і післяпологового періоду. Медична практика з надання вторинної/спеціалізованої та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги;
- організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації через скеровування пацієнтів до інших закладів охорони здоров'я;
- організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування;

- проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачею листків непрацездатності, направлення на медико-соціальну експертизу осіб зі стійкою втратою працездатності, проведення профілактичних оглядів та щеплень тощо.

Комунальне некомерційне підприємство «Веселинівська районна лікарня» визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність і затверджує штатний розпис.

Організаційна структура комунального некомерційного підприємства за типом відноситься до лінійно-функціональної і її умовно можна поділити на 5 блоків, а саме:

1. Адміністративно-управлінський підрозділ
2. Поліклінічне відділення
3. Протитуберкульозний кабінет
4. Стаціонарне відділення
 - Відділення невідкладних станів з профілями ліжок:
 - ліжка для надання невідкладної допомоги;
 - з діагностичними підрозділами;
 - електрокардіографія;
 - ультразвукове дослідження;
 - рентгенодіагностика;
 - ендоскопія;
 - клініко-діагностична лабораторія.
 - Терапевтичне відділення з профілями ліжок:
 - терапевтичні;
 - неврологічні.
 - Хірургічне відділення з операційним блоком та профілями ліжок:
 - хірургічні;
 - травматологічні;
 - гінекологічні;
 - палата інтенсивної терапії.

- Дитяче відділення з профілями ліжок:
 - педіатрія.

5. Допоміжні підрозділи

- Бухгалтерія
- Статистичний кабінет
- Господарче відділення
- Стерилізаційні централізована
- Медичний архів
- Ортопедична стоматологія

Загальна чисельність працюючих на підприємстві викладена в штатному розписі, який складає 143 особи (з яких 26 осіб – інший немедичний персонал). Однак розглядаючи мету і функціональне призначення Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» зупинимось на медичному персоналі. Станом на 01.12.2021 року його чисельність складала 105 осіб (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Чисельність медичного персоналу Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня»*

№п/п	Фізичні особи	Кількість	Персонал за сумісництвом
1	Лікарі	23	12
2	Середній медичний персонал	55	-
3	Молодший медичний персонал	27	-
	Разом	105	12

* Складено за матеріалами КНП «Веселинівська районна лікарня»

Аналізуючи структуру Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» за віком, можна виділити чотири основних сегменти діаграми, це: 18% персоналу віком від 20-35 років, 26% персоналу

віком від 35-45 років та 23% персоналу віком від 45-55 років і 33% персоналу старше 55 років (рис. 2.1).

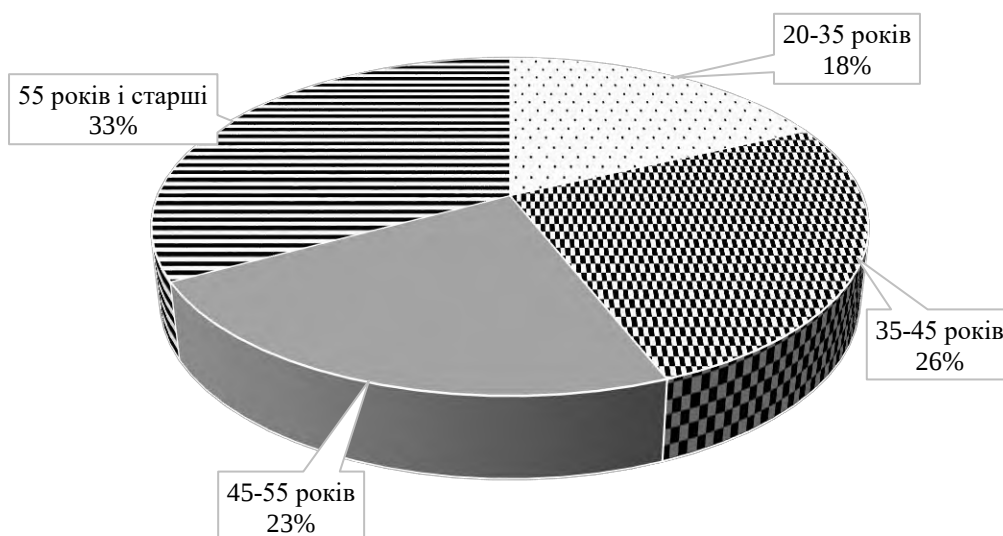


Рис. 2.1. Структура медичного персоналу Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» за віком

Враховуючи наведене, можна відмітити кілька ключових моментів. По-перше досить невисоку частину молодих кадрів, що через кілька років може створити проблеми із наявністю висококваліфікованого медичного персоналу. По-друге, переважну частину в чисельності персоналу так званої «досвідченої категорії», спеціалістів віком в межах від 35 до 55 років. По-третє, наявність не критичної, але значної питомої ваги персоналу віком понад 55 років. Така тенденція зберігається кілька останніх років, але при цьому вона, на нашу думку, є доволі загрозливою, так як питома вага медичних працівників пенсійного віку у 1,8 рази переважає чисельність молодих фахівців.

Аналіз структури медичного персоналу Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» за стажом роботи лікарів та середнього медичного персоналу (рис. 2.2) показав, що стаж роботи варіюється від 3 років (9%), від 10 років (18%), й 73% працівників мають понад 20 років стажу. За такої ситуації плинність кадрів в цьому закладі охорони здоров'я можна вважати добрим сигналом.

Рух медичного персоналу в досліджуваному закладі охорони здоров'я можна визначити за наступними показниками:

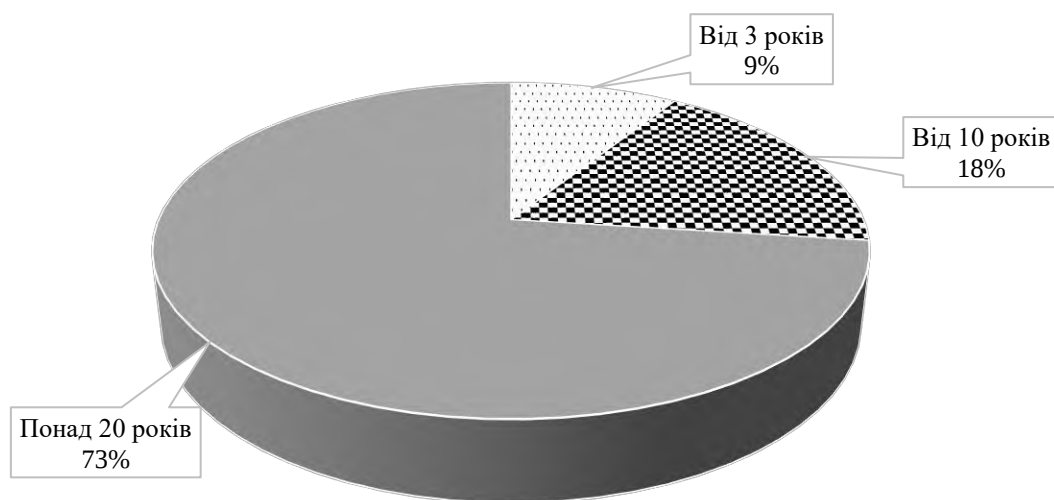


Рис. 2.2. Структура медичного персоналу Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» за стажем роботи

1) коефіцієнт обороту медичного персоналу по прийому виражає відношення чисельності прийнятих працівників до їх облікової чисельності:

$$\text{Коб.прий.} = \text{Чприйн} / \text{Чоблік.}, \quad (2.1)$$

де Чприйн—чисельність прийнятих медичних працівників у даному періоді;
Чоблік—облікова кількість штатних медичних працівників.

Розрахунок коефіцієнта обороту персоналу по прийому показника на основі звітності Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» (2.1) має наступний вигляд:

$$\text{Коб.прий} = 15/117 = 0,128 \text{ або } 12,8\%.$$

Таким чином, значення коефіцієнта обороту робочої сили по прийому в Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня»

буде 0,128, що складає 12,8% від загальної облікової чисельності медичного персоналу підприємства.

2) коефіцієнт обороту по звільненню визначається як відношення загальної чисельності звільнених в досліджуваному періоді медичних працівників до облікової чисельності штатних медичних працівників.

$$\text{Коб.зв.} = \text{Чзв} / \text{Чоблік} \quad (2.2)$$

де Чзв – загальна чисельність звільнених в досліджуваному періоді з будь-яких причин.

Розрахунок даного коефіцієнта здійснюємо на основі даних статистичної звітності досліджуваного закладу охорони здоров'я за 2021р.:

$$\text{Коб.зв.} = 16/117 = 0,136 \text{ або } 13,6\%.$$

Таким чином, розрахункова величина коефіцієнта обороту медичного персоналу по звільненню складає 11%. Значення цього показника руху персоналу на 1% вище від значення коефіцієнта, що характеризує відношення чисельності прийнятих медичних працівників до облікової чисельності.

3) коефіцієнт плинності показує відношення звільнених працівників за власним бажанням або з інших причин, не пов'язаних з діяльністю організації до загальної облікової чисельності:

$$\text{Кпл} = \text{Чзв.вл.} / \text{Чоблік}, \quad (2.3)$$

де Чзв.вл – чисельність звільнених за власним бажанням або з інших причин, не пов'язаних з діяльністю організації.

Коефіцієнт плинності персоналу в Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня» складе:

$$\text{Кпл} = 16/117 = 0,136 \text{ або } 13,6\%.$$

В контексті проведеного аналізу слід відзначити, що плинність персоналу, яка є одним з найбільш показових критеріїв кадрової політики у досліджуваній

організації, є великою і складає 13,6%, при нормативному значенні в межах від 5% до 7%.

4) коефіцієнт сумісництва для лікарів - одночасне виконання роботи, яка безпосередньо оплачується, і зайнятість на своєму постійному місці роботи.

У більшості медичних установ штат укомплектований лікарями, які переважно є сумісниками. Причому багатьом з них дозволяється навіть працювати на повну ставку. Це викликано декількома причинами:

- невеликий перелік робіт, які до сумісництвом не відносяться;
- наявність у більшості лікарів відразу декількох кваліфікацій (найчастіше в суміжних галузях діяльності);
- гостра нестача медичних працівників, особливо з достатнім рівнем кваліфікації;
- низький рівень фінансування бюджетної сфери, який призводить роботодавців до необхідності економити на нових співробітників;
- відсутність в законодавстві обмежень щодо кількості робіт, на яких одночасно може працювати один співробітник.

Тому необхідність розрахунку коефіцієнта викликана тим, що необхідно оцінити, наскільки укомплектований штат медичного закладу. Якщо велика частина посад зайнята саме сумісниками, це говорить про те, що наявний персонал сильно перевантажений роботою.

Коефіцієнт сумісництва для лікарів розраховується за формулою:

$$K_{\text{сум}} = \text{Заг. кільк} / \text{Чфакт}, \quad (2.4)$$

де Заг. кільк - усі посади, позначені в штатному розкладі, на яких в момент розрахунку трудяться лікарі;

Ч факт - число фактично працюючих лікарів (тобто офіційно працевлаштованих фізичних осіб).

Коефіцієнт сумісництва для лікарів в Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня» складе:

$$K_{\text{сум}} = 35/23 = 1,52.$$

Отриманий результат дозволяє зробити висновок, що в цілому ступінь укомплектованості штату лікарні є задовільною. Однак лікарі можуть бути перевантажені роботою, оскільки отриманий для них коефіцієнт перевищує 1,5. Коефіцієнт сумісництва лікарів становить приблизно від 1,2 до 1,4. Важливо пам'ятати, що 1,5 є критичним і не завжди допустимим, його перевищення заборонено. Тому керівнику необхідно переглянути навантаження для цих працівників або прийняти в штат нового співробітника.

2.2 Аналіз складових процесу професійного розвитку персоналу у КНП «Веселинівська районна лікарня»

Управління професійним розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності. На підсистему управління професійним розвитком персоналу в Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня» покладаються: професійне навчання і підвищення кваліфікації медичних працівників; адаптація працівників; атестація кадрів; управління кар'єрами і службово-професійним просуванням; робота з кадровим резервом.

Управління професійним розвитком персоналу є функцією управління персоналом досліджуваного Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня», зміст якої визначається специфікою виконуваних робіт і операцій (табл. 2.2).

Управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних керівників досліджуваного закладу охорони здоров'я, оскільки вони знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих і приймають рішення щодо їх професійного розвитку.

Професійний розвиток персоналу в Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня» є безперервним комплексним

процесом, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації кадрів.

Таблиця 2.2

Роботи і операції в системі управління персоналом Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня»*

Види робіт	Виконавці		
	Лінійні керівники (за напрямками діяльності ЗОЗ)	Функціональні керівники (керівники секторів та кабінетів)	Відділ кадрів
Розроблення концепції управління персоналом	Р	П	П
Розроблення кадрової політики ЗОЗ	Р	П	П
Розроблення кадрової стратегії ЗОЗ	Р	П	П
Облік кадрів			В
Інвентаризація кадрового складу			В
Ведення кадрової документації			В
Планування персоналу	Р	П	П
Визначення вимог до посад	Р	Р	П
Набір персоналу			В
Відбір персоналу	Р	П	П, В
Призначення на посади	Р	П	П
Професійна орієнтація працівників	Р	В	В
Професійна адаптація працівників		В	В
Соціальна адаптація працівників	В	В	В
Психофізіологічна адаптація працівників	В	В	П
Переміщення працівників	Р	Р	В
Підготовка персоналу	Р	П	В
Професійний розвиток персоналу	Р	В	В
Мотивування працівників	Р	П	П

Продовження табл. 2.2

Оцінювання працівників	Р	В, Р	П
Управління кар'єрами працівників	Р	П, В	П, В
Створення культури організації (організаційна соціологізація працівників)	Р, В	В	В

* Р — прийняття рішень; П - підготовча робота; В — виконання

Основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів досліджуваного закладу охорони здоров'я є:

- первинне навчання у відповідності до завдань організації та специфіки її роботи;
- навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями медичного працівника;
- навчання для засвоєння нових прийомів і технологій лікування;
- підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником фахової освіти, направлене на послідовну підтримку та вдосконалення його професійних та медичних знань і навиків.

У роботі Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» використовуються такі форми підвищення кваліфікації кадрів: внутрішня (у рамках підприємства, на робочому місці) та зовнішня (у спеціальних центрах); організаційна.

Зазначимо, що формами підвищення кваліфікації кадрів, які вкрай недостатньо використовуються досліджуваним закладом охорони здоров'я, є: неорганізаційна форма (самонавчання персоналу практично не здійснюється); форма, направлена на відпрацювання необхідної поведінки працівників (має місце вкрай низька організаційна культура медичних працівників).

На наш погляд, за різними формами навчання щорічно повинно навчатися близько 30% медичних працівників КНП «Веселинівська районна лікарня». Ця величина обґрунтовується наступними чинниками: кожні п'ять років

проводиться атестація працівників, однією з вимог якої має стати навчання працівника в тій чи іншій формі (тобто необхідно підвищити кваліфікацію 20% працівників); щорічно роботу залишають 5-10% працівників (тих, що прийшли, необхідно навчити працювати в КНП «Веселинівська районна лікарня»).

Однією з головних проблем професійного навчання і підвищення кваліфікації кадрів досліджуваного закладу охорони здоров'я є низька відповідальність адміністрації за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників, небажання виділяти на це кошти. В Україні обов'язки щодо фінансування професійного навчання покладаються тільки на роботодавця, тому значна кількість закладів охорони здоров'я не має можливості підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до існуючих вимог.

Серед основних вад вітчизняної системи професійної освіти і підготовки кадрів назвемо брак цілеспрямованої державної стратегії і політики у сфері професійної підготовки кадрів, зокрема з урахуванням як галузевої специфіки, так і особливостей діяльності закладів охорони здоров'я, з метою забезпечення високої конкурентоспроможності їх робочої сили.

Проблемами, що стримують розвиток системи професійного навчання кадрів в Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня» є: низька мотивація працівників до підвищення свого професійного рівня, відсутність ефективної системи стимулювання просування службою. Тобто, можна зробити висновок про те, що жоден із факторів, що мав би мотивувати працівників активно брати участь у професійному навчанні (бажання зберегти місце роботи чи посаду; зацікавленість у збільшенні заробітної плати; бажання одержати нову посаду; інтерес до процесу освоєння нових знань і навиків), не спрацьовує.

Необхідність розв'язання цих проблем обумовлюється такими причинами:

- навчання персоналу є найважливішим засобом досягнення стратегічної мети досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- навчання є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів цієї організації;

- без своєчасного навчання персоналу проведення організаційних змін стає неможливим.

Крім того, світовий досвід свідчить про наявність ряду стійких закономірностей, а саме:

- перманентність і обов'язковий характер навчання кадрів управління за зміни парадигми безперервної освіти, органічно пов'язані з професійним розвитком керівника, плануванням і реалізацією кар'єри, службово-функціональним поступом, присвоєнням чергового рангу, мотиваційними засадами особистих інтересів керівника;
- обов'язковість цільової спрямованості підготовки та підвищення фахової кваліфікації керівних кадрів, з урахуванням маргінальності даної системи при її гнучкості, в поєднанні всіх видів і форм навчання з елементами інтенсифікації навчального процесу сприяє управлінському зростанню особистості, вихованню активної, інтелектуально розвиненої особистості;
- організація навчального процесу на основі запровадження результатів науково-дослідної діяльності, створює передумови розвитку у керівників нового стилю мислення, набуття і поглиблення управлінських, фінансово-економічних, правових знань, умінь і навичок, персональної відповідальності [модерн].

У роботі Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» доцільно, наприклад, використовувати систему безперервного навчання персоналу, що дозволить отримати ефект:

- 1) за рахунок коротких термінів підготовки співробітників при мінімальному відриві від основної діяльності, оскільки навчання є безперервним процесом і немає необхідності виділяти час на “звикання” до нового виду діяльності (вчитися);
- 2) шляхом збільшення практичної віддачі, тому що навчання в організації максимально наближене до виробничої, організаційної практики, особливо якщо це безперервна система заходів щодо розвитку персоналу, що містить різні форми і методи;

3) навчений персонал оперативно реагує і добре пристосовується до умов зовнішнього середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я в цілому.

Зважаючи на високий коефіцієнт плинності персоналу у КНП «Веселинівська районна лікарня» (гл. 2.1), адаптація персоналу цього закладу охорони здоров'я полягає у пристосуванні нового працівника до змісту та вимог праці. Першим кроком адаптації медичного працівника до роботи досліджуваного підприємства є введення його на посаду, що охоплює сукупність процедур, які мають за мету прискорити освоєння ним роботи, скоротити період адаптації в колективі, допомогти налагодити контакт із співробітниками. Уведення на посаду починається із забезпечення нового працівника потрібною інформацією загального характеру у вигляді брошур, каталогів, розповіді про організацію. Також воно передбачає інформування працівника про: оплату праці, режим праці та відпочинку, додаткові пільги, охорону праці та техніку безпеки, питання, пов'язані з управлінням персоналом, вирішенням побутових проблем. Крім того, надається інформація про: цілі, технології, особливості праці в організаційних підрозділах, внутрішні та зовнішні зв'язки організації, персональні обов'язки та відповідальність, вимоги до виконання роботи, очікувані результати, тривалість та розпорядок робочого дня, правила поведінки, організаційну культуру.

Можемо виділити наступні види адаптації персоналу, які мають місце в роботі Комунального некомерційного підприємстві «Веселинівська районна лікарня»:

- професійну адаптацію (освоєння тонкощів роботи, що відбувається разом з набуттям досвіду; специфіки діяльності; необхідних навичок професії; засобів прийняття рішення (для початку у стандартних ситуаціях));
- психофізіологічну адаптацію до умов праці, режиму роботи та відпочинку (таку адаптацію проходять усі працівники);
- соціально-психологічну адаптацію. Це адаптація до колективу, керівництва та колег (таку адаптацію проходять усі працівники).

Також адаптація, яку проходить персонал Комунального некомерційного підприємстві «Веселинівська районна лікарня», поділяється на первинну і вторинну. Первинна адаптація полягає у пристосуванні молодих кадрів, які не мають досвіду професійної діяльності (випускники вищих медичних закладів). Вторинна адаптація пов'язана із пристосуванням працівників, які вже мають цей досвід.

Аналіз роботи досліджуваного закладу охорони здоров'я дозволив встановити, що для його працівників проблема адаптації існує. Основними труднощами процесу адаптації кадрів медичного закладу також є: недостатність необхідних знань, умінь, навичок, власна неорганізованість працівників, невміння ними планувати час, недосконалість системи контролю.

Отже, на стан професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу в КНП «Веселинівська районна лікарня» впливають такі фактори:

- слабка робота з персоналом;
- перехід медичних працівників у приватні медичні заклади та інші лікарні;
- недостатні соціальні гарантії.

Процес професійного розвитку персоналу в КНП «Веселинівська районна лікарня» характеризується низкою серйозних недоліків, основними з яких є:

- роль професійного розвитку персоналу повною мірою не усвідомлена, їй не приділяється належна увага;
- відсутня цілісна і послідовна організаційна політика професійного розвитку персоналу, включаючи його фахово-компетентнісне вдосконалення та кар'єрне просування;
- кадрова служба не має відповідних орієнтирів та повноважень для виконання повного обсягу функцій роботи з персоналом, його неперервного професійного розвитку з урахуванням досягнень світового досвіду;
- гальмує розвиток даного ЗОЗ нерозробленість необхідної законодавчої бази, брак відповідних наукових розробок, методичних

рекомендацій, ресурсного забезпечення; відсутність належної класифікації посад, узгоджених описів функціональних обов'язків;

- відсутність або недосконалість внутрішніх стандартів (змістових, процедурних, кваліфікаційних, етичних).

2.3. Оцінка факторів впливу на професійний розвиток персоналу КНП «Веселинівська районна лікарня»

Оцінка результативності роботи персоналу є процедурою визначення внеску кожного конкретного працівника в спільну справу організації. Це дуже важливий управлінський інструмент, за допомогою якого керівник може корегувати й направляти зусилля своїх підлеглих.

Оцінка результативності управління професійним розвитком персоналу досліджуваного медичного закладу націлена на виявлення проблем, що заважають людині ефективніше виконувати роботу (наприклад, невідповідності працівників вимогам, які ставляться до лікарів та їх кваліфікації), пошуку шляхів вирішення цих проблем, у тому числі визначення потреб у професійному навчанні, потенційних можливостей для розвитку кар'єри.

Практичний досвід діяльності організацій та їх персоналу свідчить, що між активністю людини і результатами її діяльності існує певна непрямолінійна залежність. Спочатку з підвищенням активності результати зростають. З досягненням певного діапазону активності, результати починають зростати значно повільніше або взагалі залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, коли досягаються найкращі результати. Після того як рівень активності перевищив оптимальні межі, результати діяльності персоналу починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має домагатися від підлеглих не максимальної, а саме оптимальної активності. При цьому принципово важливо, щоб активність поєднувалася зі спрямованістю дій керівництва, які узгоджуються з потребами людини і цілями

організації. Причому, в цьому контексті передумовою забезпечення результативності роботи КНП «Веселинівська районна лікарня» та управління професійним розвитком його персоналу є взаємозв'язки в системі «керівництво-персонал». Ці взаємозв'язки залежать від менеджерських вмінь та навичок керівника досліджуваного закладу охорони здоров'я, оскільки у таких зв'язках відбувається визначення керівництвом конкретних задач, доведених до персоналу у вигляді конкретних настанов та контроль за виконанням на основі інформації, що надходить від співробітників різних ієрархічних рівнів та сфер управління діяльністю досліджуваного підприємства.

Керівники закладів охорони здоров'я мають володіти лідерськими навичками для вдалого управління людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами, особливо в часи трансформацій і нових викликів.

Положенням про КНП «Веселинівська районна лікарня», що його керівник (головний лікар):

- керує діяльністю підприємства, персонально відповідає за виконання покладених на заклад охорони здоров'я завдань, визначає ступінь відповідальності працівників;
- формує штатний розпис підприємства та приймає на роботу медичний персонал;
- затверджує регламент роботи і правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділи підприємства, посадові інструкції його працівників;
- видає у межах компетенції накази з питань діяльності, які є обов'язковими для виконання його працівниками;
- у встановленому порядку розглядає справи про адміністративні правопорушення і накладає адміністративні стягнення згідно з законодавством, виносить рішення про застосування фінансових санкцій;
- у межах своєї компетенції розпоряджається коштами та майном підприємства.

З метою оцінки стану, особливостей і недоліків професійної поведінки керівника, нами проведене анкетне опитування серед працівників КНП «Веселинівська районна лікарня», в процесі якого опитано 30 лікарів (85 % особового складу). Проведені дослідження показали такі результати:

Усі з опитаних працівників закладу охорони здоров'я (100%) зійшлися у думці про необхідність керівникові (головному лікарю) КНП «Веселинівська районна лікарня» мати фахову управлінську освіту, що означає - бути професійним менеджером.

У цілому, оцінка працівниками КНП «Веселинівська районна лікарня» менеджерських навичок та вмінь керівника виявилася досить високою (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика ступеню володіння керівником КНП «Веселинівська районна лікарня» менеджерськими вміннями та навичками*

Навички та вміння	Результати оцінки опитуваних працівників (%)
Прислухатися до думки співробітників	70
Розмовляти з відвідувачами	74
Проводити наради	86
Вести службові телефонні переговори	92
Приймати оперативні управлінські рішення	93
Оцінювати досвід інших структур	41
Організовувати та планувати особисту працю	77
Працювати зі службовими документами	95
Ставити конкретні цілі й домагатися їх досягнення	80
Контролювати хід виконання рішень	70
Працювати в команді	82
Аналізувати інформацію	90

* Узагальнено автором

Однак, певне занепокоєння викликає низька оцінка керівника оцінювати досвід інших структур, що заважає вдосконалювати роботу КНП «Веселинівська

районна лікарня» на підставі врахування помилок або навпаки – досягнень керівників інших державних органів (те ж саме підтверджують дані табл. 2.3), визначена 41% працівників.

Прагнення багатьох керівників до оволодіння та застосування на практиці нових знань, навичок та вмінь значною мірою обумовлене стилем роботи (табл. 2.4), який формується в професійному середовищі закладів охорони здоров'я. Цей стиль роботи, обраний керівником, також визначає концептуальні підходи структурного підрозділу чи закладу охорони здоров'я в цілому до вирішення поставлених перед ними завдань.

Таблиця 2.4

Характеристика стилю управлінської діяльності керівника
КНП «Веселинівська районна лікарня»

Стиль керівництва	Результати оцінки опитуваних працівників (%)
Демократичний (активна участь персоналу в прийнятті рішень)	68
Авторитарний (централізація, командні методи, вимога підкорення)	5
Бюрократичний (перевага паперам, нарадам, тяганині у прийнятті рішень)	7
Змішаний (використовуються всі стилі залежно від ситуації)	20

* Узагальнено автором

Більшість (68%) лікарів досліджуваного підприємства зазначили, що керівник володіє демократичним стилем управління. Демократичний стиль управління дозволяє його підлеглим брати участь у процесі прийняття рішень, до досягнення будь-якого рішення розробляється консенсус. А у контексті уміння головного лікаря працювати в команді, про що свідчать дані табл. 2.3 (82% опитаних), демократичний стиль спонукає працівників та колег до об'єднання своїх знань та досвіду, щоб прискорити ефективність роботи проєктів. Головний лікар вірить у командну роботу та побудову координації. Він

цінує та винагороджує командний дух та зусилля своїх співробітників для заохочення мотивації серед членів своєї команди. Цей тип управління є дуже ефективним для КНП «Веселинівська районна лікарня», коли кожен співробітник має конкретні обов'язки та відповідальність перед своїми пацієнтами.

Стиль управлінської поведінки є неодмінною складовою управлінської культури керівника. Якщо він повсякчас змінюється залежно від обставин ділового спілкування, це означає, що управлінська культура керівника як посадової особи не сформована. Перевага конформності у формуванні стилю управлінської поведінки керівника свідчить про його гіпертрофовану схильність до маніпулювання в колективі, яке, в свою чергу, як управлінський підхід, значною мірою відрізняється від керування чи адміністрування. Щодо інших, більш чітко визначених управлінських стилів, то змішаний стиль керівника як посадової особи досліджуваного підприємства явно виграє (20%) у бюрократичного (7%) і авторитарного (5%) стилів.

Одним із найбільш ефективних заходів щодо удосконалення роботи керівника КНП «Веселинівська районна лікарня» є посилення мотивації ефективної та якісної праці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика заходів з удосконалення роботи керівника
КНП «Веселинівська районна лікарня»

Зміст заходу	Результати оцінки опитуваних працівників (%)
Суворе дотримання законодавства	55
Відродження довіри громадян до місцевої медицини	21
Зміцнення статусу працівників органів державної влади, підвищення їхнього авторитету (престижу) в суспільстві	5
Поліпшення професійної підготовки і перепідготовки працівників	28
Посилення уваги до етичних якостей працівників	5
Забезпечення стабільності кадрів, трудових відносин та зайнятості кадрів	41
Посилення мотивації ефективної та якісної праці	39

* Узагальнено автором

За результатами оцінки опитуваних медичних працівників КНП «Веселинівська районна лікарня» серед заходів з удосконалення роботи керівника найбільший пріоритет отримало «суворе дотримання законодавства» (55%), приведення структури органу державної влади у відповідність з потребами суспільства (21%), посилення мотивації ефективної і якісної праці (39%), поліпшення професійної підготовки і перепідготовки працівників (28%).

Виконання управлінських функцій керівником закладу охорони здоров'я (табл. 2.6) передбачає, що наведеними нижче вміннями та навичками керівник повинен володіти найкраще.

Таблиця 2.6

Характеристика виконання управлінських функцій керівником
КНП «Веселинівська районна лікарня»

Уміння і навички	Результати оцінки опитуваних працівників (%)
Планування поточної роботи	38
Прогнозування розвитку організації, стратегічне планування	42
Координація роботи працівників	55
Аналіз інформації	67
Прийняття рішень	64
Контроль виконання рішень	80
Уміння переконувати колег по роботі	59
Представництво інтересів своєї організації	85
Комунікативні уміння	57

* Узагальнено автором

Узагальнивши результати опитування працівників, можемо констатувати, що жодною управлінською функцією керівник не володіє достатньою мірою. Уміння і навички керівника відносно високо оцінені щодо: уміння приймати рішення (64%), контролювати їх (80%), проводити аналіз інформації (67%), переконувати колег по роботі (59%), координувати роботу персоналу (55%).

Висновки до Розділу 2

Комунальне некомерційне підприємство «Веселинівська районна лікарня» Веселинівської селищної ради є закладом охорони здоров'я, яке надає послуги вторинної/спеціалізованої та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги населенню Веселинівської громади. Загальна чисельність працюючих на підприємстві викладена в штатному розписі, який складає 143 особи (з яких 26 осіб – інший немедичний персонал).

Результати кількісно-якісного аналізу складу персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я за віком показали переважну частину в чисельності персоналу так званої «досвідченої категорії», спеціалістів віком в межах від 35 до 55 років. Аналіз структури медичного персоналу за стажом показав, що стаж роботи його медичного персоналу варіюється від 1-5 років (23%), від 6-10 років (35%), й 42% працівників мають від 11-15 років стажу. При цьому коефіцієнт плинності склав 5 %. Це засвідчує порівняно невисоку плинність кадрів.

Аналіз структури медичного персоналу за стажом роботи лікарів та середнього медичного персоналу показав, що стаж роботи варіюється від 3 років (9%), від 10 років (18%), й 73% працівників мають понад 20 років стажу. При цьому коефіцієнт плинності кадрів складає 13,6%, що є величиною у два рази вищою за норму.

Аналіз штатної укомплектованості дозволяє зробити висновок, що в цілому ступінь укомплектованості штату лікарні є задовільною. Однак лікарі можуть бути перевантажені роботою, оскільки отриманий для них коефіцієнт перевищує 1,5.

Нами встановлено, що на підсистему управління професійним розвитком персоналу в Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня» покладаються: професійне навчання і підвищення кваліфікації медичних працівників; адаптація працівників; атестація кадрів; управління кар'єрами і службово-професійним просуванням; робота з кадровим резервом.

Професійний розвиток персоналу в Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня» є безперервним комплексним

процесом, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації кадрів.

У роботі Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» використовуються такі форми підвищення кваліфікації кадрів: внутрішня (у рамках підприємства, на робочому місці) та зовнішня (у спеціальних центрах); організаційна.

Зазначимо, що формами підвищення кваліфікації кадрів, які вкрай недостатньо використовуються досліджуваним закладом охорони здоров'я, є: неорганізаційна форма (самонавчання персоналу практично не здійснюється); форма, направлена на відпрацювання необхідної поведінки працівників (має місце вкрай низька організаційна культура медичних працівників).

Результати проведеного моніторингу думки лікарів дозволили встановити, що серед більшості лікарів досліджуваного підприємства зазначили, що керівник володіє демократичним стилем управління. Головний лікар вірить у командну роботу та побудову координації. Серед заходів з удосконалення роботи керівника найбільший пріоритет отримало «суворе дотримання законодавства» (55%), посилення мотивації ефективної і якісної праці (39%) та поліпшення професійної підготовки і перепідготовки працівників (28%).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КНП «ВЕСЕЛИНІВСЬКА РАЙОННА ЛІКАРНЯ» ВЕСЕЛИНІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

3.1. Атестація персоналу у процесі виконання функціональних обов'язків

В сучасних умовах функціонування організацій медичний персонал є особливим ресурсом, що потребує формування політики його розвитку, спрямованої на забезпечення кількісних і якісних змін, спрямованих на підвищення людського капіталу закладу охорони здоров'я. Базисом формування кадрової політики розвитку персоналу Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» може слугувати використання процедури атестації персоналу, проведення якої охоплює переваги усіх способів оцінки складності праці, професійно-кваліфікаційного рівня працівника та визначення перспектив його кар'єрного зростання. Атестація медичного персоналу розглядається у фаховій літературі як формалізоване оцінювання кадрів, що проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників. Іноді атестацію персоналу називають оцінюванням працівників [16].

Як засвідчили результати проведеного попереднього аналізу у Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня» внутрішня атестація практично не використовується у кадровій роботі і вона не є мотиваційним чинником до навчання. Тому, використання інших, крім зовнішньої атестації для присвоєння кваліфікаційної категорії чи її підтвердження медичним працівникам видів атестації персоналу може створити

додаткові можливості для розкриття нових резервів персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я до професійного розвитку.

Внутрішня атестація персоналу може стати основою професійного розвитку, оскільки у процесі атестації оцінюються не лише результати діяльності окремо взятого медичного працівника, а й проводиться оцінка його як особистості. Основною метою проведення атестації у контексті формування політики розвитку медичного персоналу повинно бути визначення потенційних можливостей переміщення його кар'єрними сходами у висхідному або низхідному порядку.

З метою удосконалення системи професійного розвитку персоналу у Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня», вбачаємо за доцільне, удосконалення процедури проведення атестації кадрів. Першочерговими кроками у цьому плані, на наш погляд, має стати використання процедур проміжного та спеціального атестування. Так, проведення спеціальної атестації доцільне у процесі застосування різних форм професійного розвитку персоналу, а саме: навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу, тощо. Застосування проміжної атестації доречно проводити по відношенню до персоналу з інтервалом від 6 місяців до 1 року, а результати цієї атестації слугуватимуть інформаційною базою для прийняття управлінських рішень щодо просування по службі працівників, використання системи стимулювання, а також про доцільність використання різних форм професійного розвитку окремо взятого працівника (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Цілі та завдання атестації персоналу у контексті формування політики його розвитку*

Цілі атестації персоналу	Завдання
Інформаційні	Інформування працівників про рівень їхньої кваліфікації та якість праці. Отримання інформації про якісний склад персоналу організації.

	Оцінка ступеня використання трудового потенціалу працівників. Удосконалення методів, форм та стилю управління персоналом.
Організаційні:	
• підвищення	Більш повна реалізація потенціалу працівників, які мають високий рівень компетентності; забезпечення кар'єрного зростання найкращих працівників
• переведення	Отримання працівниками нового досвіду. Використання знань та умінь працівника у тій сфері, в якій він є більш компетентним
• зниження	Переведення на посади, що вивільняються, більш компетентних працівників
• звільнення	Скорочення витрат підприємства за рахунок звільнення працівників, що не відповідають обійманим посадам
Мотиваційні	Стимулювання найбільш компетентних працівників за допомогою різних форм і методів (винагорода подякою, підвищенням заробітної платні, наданням премій, підвищенням за посадою працівників). Підвищення продуктивності праці. Забезпечення зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Професійний та гармонійний розвиток персоналу організації. Створення умов для найбільш повної реалізації потенціалу працівників.

* Складено за [14]

Вказане свідчить про те, що результати внутрішньої атестації персоналу є юридичною основою для переміщення, просування, нагородження, зміни розміру зарплатні, пониження, звільнення працівника. Окрім цього, за результатами атестації можуть бути прийняті адміністративні рішення щодо підвищення чи пониження посади, переведення на іншу посаду, досягнуті

інформаційні цілі (інформування про рівні кваліфікації, якості та підсумки праці), розроблено комплекс мотиваційних заходів (подяка, підвищення зарплати чи посади, надання гарантій).

Проведення внутрішніх атестації у досліджуваній організації повинно базуватись на дотриманні наступних принципів: гласності, повноти системи показників діяльності та поведінки працівника; взаємозв'язку поточної та підсумкової в кінці міжатестаційного періоду оцінок працівника; індивідуального підходу та врахування думки споживачів медичних послуг; об'єктивності та обґрунтованості рекомендацій атестаційної комісії; обов'язковості прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи відповідальності медичного працівника.

Проведення такої атестації медичного персоналу Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня», вбачаємо за доцільне, здійснювати за алгоритмом в розрізі наступних етапів: підготовчий, оцінки медичних працівників і результатів його діяльності, етап проведення атестації, етап прийняття рішень про результати атестації.

Так, на підготовчому етапі має видаватись наказ по закладу охорони здоров'я про проведення атестації і затверджуватися склад атестаційної комісії, розробляться положення про атестацію; складення списку працівників, які повинні пройти атестацію; підготовка відгуків - характеристики і атестаційні листи; інформування медичного персоналу про строки, цілі та порядок проведення атестації. Атестація має здійснюватися на основі графіків, які складаються не пізніше, ніж за місяць до початку атестації, а документи подаватись в комісію за два тижні до початку атестації. Склад атестаційної комісії має бути затверджений директором (головним лікарем) без відриву від основної роботи за сумісництвом. Підготовчий етап закінчується за два тижні до початку атестації, щоб члени комісії змогли ознайомитись з документами.

На етапі оцінки медичного працівника та його трудової діяльності у структурних підрозділах Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» мають бути створені експертні групи, які за

відповідною методикою здійснюватимуть оцінку показників рівня знань, умінь, навичок, якостей та результатів праці працівників.

На етапі проведення атестації на засідання комісії мають бути запрошені медичні працівники, які проходять атестацію, та їх керівники; проводитиметься розгляд матеріалів; заслуховуватимуться працівники та їх керівники; обговорюватимуться матеріали атестації, проводитиметься формування висновків та рекомендацій з атестації працівників. Атестаційна комісія з урахуванням обговорення, при відсутності працівників, відкритим голосування дає одну із оцінок: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи, виконання рекомендацій і повторної атестації через рік; не відповідає займаній посаді. Результати атестації заносяться в атестаційний лист та повідомляються працівнику після голосування. Засідання комісії оформлюється протоколом, у якому є підпис голови і секретаря комісії. Рішення атестаційної комісії працівником може бути оскаржене керівникові протягом 10 днів з дня його прийняття.

На етап прийняття рішень про результати атестації мають формуватися висновки та пропозиції, аналіз оцінок ділових, особистих та інших якостей працівників та їх відповідність до вимог робочого місця, порівняння матеріалів попередньої атестації з даними на момент атестації і характеру змін даних.

На етапі проведення атестації працівників слід системно проаналізувати якості працівника, оцінити та визначити ступінь їх відповідності та кваліфікації займаній посаді, або посаді на заміщення якої претендує працівник. Особливої актуальності у цьому плані набуває вибір методу оцінки, який би охоплював різні складові як результатів діяльності працівника, так і його особистих здібностей. З огляду на це, проведення атестації, на наш погляд, повинно базуватись на використанні системи комплексної оцінки медичного персоналу.

Проведення комплексної оцінки персоналу Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» слід проводити у наступній послідовності: оцінювання якості праці медичного персоналу, визначення її властивостей та складання ієрархічної структури (професійно-кваліфікаційні;

ділові ознаки; результати праці; особисті якості; та група професійно-кваліфікаційних показників поділена на такі показники, як освіта, стаж роботи, підвищення професійної майстерності); вимірювання властивостей (визначення значень показників якості на основі бальної оцінки); вибір на кожному із рівні базових показників для порівняння (середній результат оцінювання визначається, як середнє арифметичне із перерахованих показників за кожним із критеріїв, всі оцінювання приводять до загального знаменника через співвідношення середнього результату оцінювання до максимального можливого, вираження результатів в питомій вазі до одиниці, де одиниця є нормою, ідеалом, стандартом); визначення виду залежності між показниками простих властивостей і їх оцінки; розрахунок оцінок окремих властивостей; визначення методу розрахунку коефіцієнтів вагомості. Коефіцієнти вагомості показників визначається для визначення їх групування, із урахуванням того, що сума коефіцієнтів вагомості дорівнює одиниці; вибір методу поєднання одиничних показників властивостей для отримання комплексної оцінки; розрахунок комплексної оцінки; аналіз отриманих даних і прийняття рішень.

При проведенні комплексної оцінки персоналу досліджуваної організації за пропонованою методикою може бути використано наступну шкалу оцінювання результатів: від 0,20 до 0,49 - працівник не відповідає посаді, яку займає; від 0,50 до 0,59 - працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації; від 0,60 до 0,80 - працівник відповідає посаді; більше 0,80 - працівника можна рекомендувати в резерв, призначений на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

Виходячи з вказаного в атестаційній характеристиці наводяться кількісні і якісні рейтинги, після чого відбувається заключне оцінювання комісії.

Оцінювання ділових та особистих якостей потребує виокремлення системи компетенцій та особистих якостей, які повинні бути притаманні працівникам Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня».

Деталізація окреслених компетенцій потребує формування профілю «ідеального працівника» на основі пропонованого підходу, що відображає необхідні якості, їх характеристики і рівень вираженості кожної із них, слугуватиме інструментом управління професійним розвитком, що дозволить вирішити завдання і приймати управлінські рішення щодо професійного розвитку персоналу, а саме: професійного навчання, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації, наставництва та формування професійно-кваліфікаційної моделі керівника структурних підрозділів досліджуваної організації.

Таблиця 3.2

Професіограма лікаря Комунального некомерційного підприємства
«Веселинівська районна лікарня»

Перелік якостей	Значення якостей						
	1	2	3	4	5	6	7
Освіта							
Досвід							
Вік							
Готовність до навчання							
Рішучість							
Відповідальність							
Ініціативність							
Здатність до прийняття рішень							
Емоційна стабільність							
Стресостійкість							
Уміння переконувати							
	Допустимі значення якостей						
	Необхідні значення якостей						

* Сформовано автором

Формування професіограми (моделі «ідеального працівника»), тобто детальної характеристики, організаційних, технічних, психологічних та інших особливостей і функцій певної професії, знання і володіння якими необхідне для адаптації й ефективної роботи медичного працівника на конкретному робочому місці проведено за наступними групами вимог до працівника: фізичні якості; знання; спеціальні здібності; інтереси; якості особистості; зовнішні чинники тощо.

На основі результатів оцінювання якостей доцільно будувати професіограми за посадами (для прикладу завідувач відділенням, лікар і т.д.) (табл. 3.2).

Доцільним у цьому плані вважаємо систематичне проведення моніторингу, що дозволить виявити недоліки в системі кадрового забезпечення лікарями, середнім та молодшим медичним персоналом, а також виявити негативні фактори, які впливають на плинність та високий рівень змінюваності, деформації ціннісних орієнтацій. В теперішній час навіть в таких закладах як районна лікарня керівництву неможна обмежуватись оформленням наймання або звільнення персоналу, оформленням відпустки, «доведенням» наказу.

Підвищення ефективності атестації персоналу може бути досягнуто за рахунок забезпечення її тісного взаємозв'язку зі стратегією управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я. Це можливо за умови підтримки керівником дій атестаційної комісії, доведення ним до практичної реалізації рішення комісії.

3.2. Удосконалення механізму мотивації до професійного саморозвитку та навчання

Професійний розвиток вимагає значних зусиль від кандидата, тому він неможливий без зацікавленості з його боку. Мотиваторами до професійного розвитку можуть бути бажання швидкого засвоєння нової роботи, збереження

колишньої чи одержання вищої посади, забезпечення гарантій стабільності чи зростання доходів; набуття нових знань; розширення контактів.

Розглядаючи мотивацію як сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій, зазначимо, що саме вона є тією рушійною силою, яка базується на задоволенні певних потреб, примушує діяти з максимальним зусиллям для досягнення певних цілей організації.

Мотивація до професійного зростання не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня», включаючи комплексний вплив зовнішніх (стимулів) і внутрішніх (мотивів) чинників. Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання - не взагалі спонукати працювати, а зацікавити його працювати краще, продуктивніше, підвищувати професійний рівень.

Основними факторами, які мотивують працівників активно брати участь у професійному навчанні, є:

- бажання зберегти місце роботи чи посаду;
- зацікавленість у збільшенні заробітної плати;
- бажання одержати нову посаду або підвищити рівень посади;
- інтерес до процесу освоєння нових знань і навичок.

Механізм мотивації особистості в досліджуваній організації з точки зору кадрового менеджменту вважається найбільш впливовим, адже мотивація кадрового складу є основою професійного розвитку персоналу. При цьому мотивація може мати двояке вираження: по-перше, як функція, що здійснюється

керівниками стосовно працівників, а по-друге - як особисті переконання і трудова поведінка власне керівників та спеціалістів (кадрів організації) (рис.3.1).

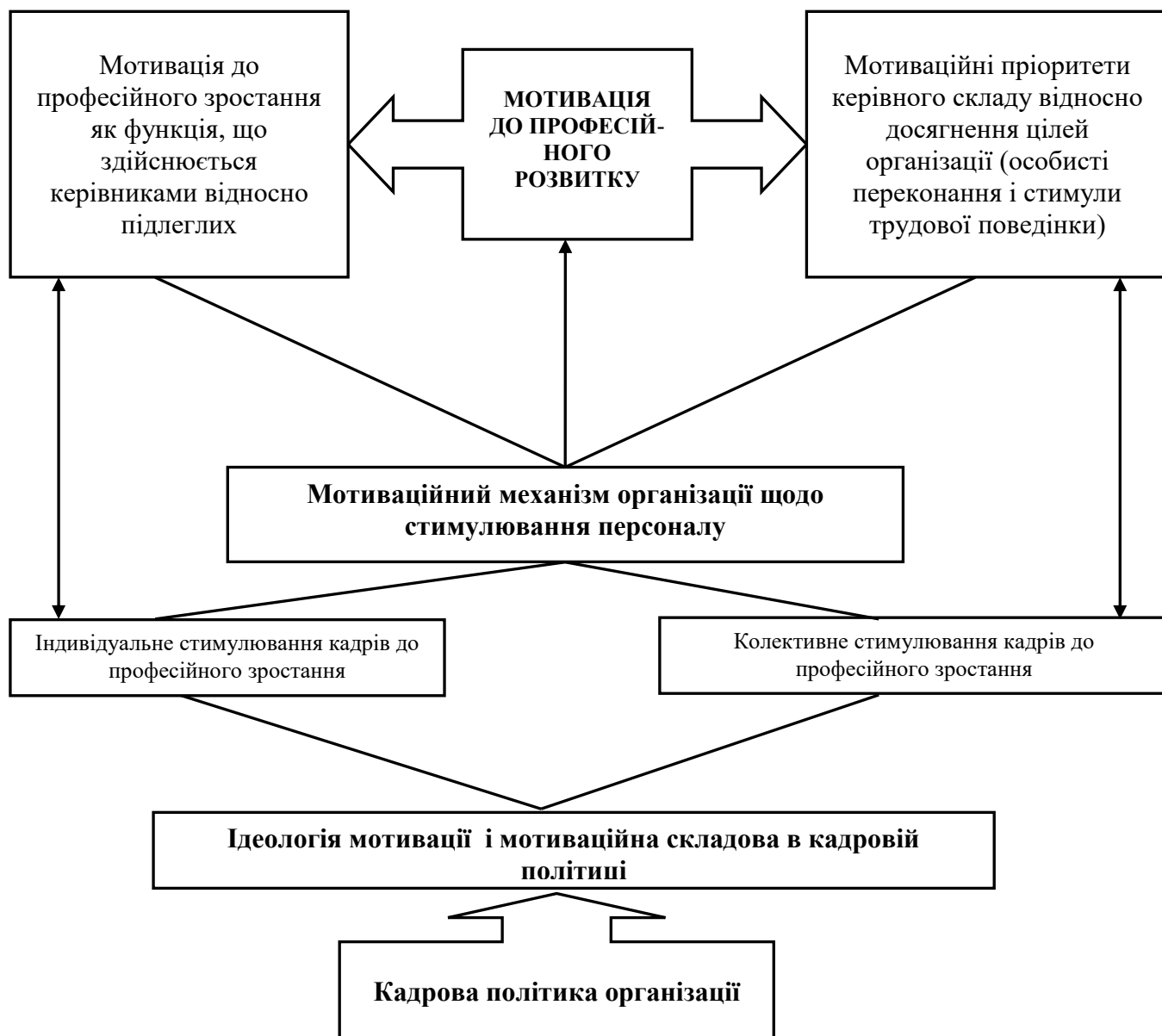


Рис. 3.1. Механізм мотивації медичних працівників у Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня»

На потребу в професійному розвитку працівника значною мірою впливають фактори зовнішнього середовища, зокрема: виконання нових робіт, зміна стратегії і структури організації, зміна системи управління організацією, необхідність виконання нових видів робіт.

Керівники на основі спостереження за працівником і з урахуванням його розвитку, власної думки й індивідуального плану кар'єри формують конкретні цілі розвитку і навчання, якими можуть бути вироблення професійних навичок, формування певного типу мислення і поведінки, одержання додаткових знань.

Потреба в навчанні може бути з'ясована в процесі добору кандидатів, при введенні на посаду, під час атестації, з поточних бесід.

Основними напрямками професійного навчання і підвищення кваліфікації, які можуть бути застосовані у досліджуваній організації можна вважати:

- первинне навчання відповідно до завдань і специфіки роботи;
- навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та особистих якостей;
- навчання для підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи у нових напрямках розвитку організації;
- навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових обов'язків.

Механізм мотивації медичних працівників КНП «Веселинівська районна лікарня» до професійного розвитку повинен охоплювати комплекс заходів щодо: визначення об'єкта стимулювання; визначення предмета стимулювання - для кожної групи (категорії) працівників визначаються знання та вміння, що потребують удосконалення; визначення критеріїв необхідності підвищення кваліфікації працівниками; проведення оцінки професійних знань, умінь та навичок працівників та визначення необхідності підвищення їх професійного рівня; визначення суб'єкта стимулювання; визначення форм та заходів стимулювання; визначення обсягів та джерел фінансування заходів стимулювання; планування та проведення заходів стимулювання працівників; проведення оцінки рівня удосконалення працівником своїх професійних знань, умінь та навичок.

Важливим фактором кар'єрного розвитку персоналу є самі різні форми стимулювання праці, його умови, зміст та оплата, оскільки працівники тоді зацікавлені в своєму професійному розвитку, в постійному підвищенні

кваліфікації, коли вони бачать, що ця праця відповідає його інтересам, оплачується адекватно вкладеним зусиллям, сприяє задоволенню його професійних потреб.

При цьому, слід врахувати, що потреби персоналу КНП «Веселинівська районна лікарня» не залишаються постійними. Вони формуються у відповідності з їхнім розвитком та професійним ростом, змінними цінностями в суспільстві й конкретною ситуацією. Їхні пріоритети також змінюються, що слід враховувати при мотивації самої праці та стимулюванні професійного розвитку. Для правильного вибору та використання тих чи інших стимулів до самовдосконалення необхідний моніторинг потреб та мотивів персоналу організації. Необхідним є стимулювання не тільки самої праці, але й самого факту отримання спеціальності за профілем своєї діяльності, підвищення своєї кваліфікації.

Система мотивації до професійного розвитку у досліджуваній організації повинна базуватись на засадах кар'єрного розвитку, надавати можливості для професійного розвитку і кар'єрного просування.

У системі кар'єрного розвитку першочергове значення має початкова підготовка, а також адаптаційна підготовка. Адаптаційні програми надають спеціальну підготовку для виконання нових функцій після або до перевodu на іншу чи вищу посаду. У системі посад підготовка може бути менш важливою, оскільки спеціалісти приймаються на конкретну посаду. Однак навіть таким спеціалістам може бути потрібна підготовка впродовж їхнього трудового стажу для вдосконалення навичок з огляду на нові технології або інші інновації.

Таким чином, професіоналізм медичних працівників і ефективність роботи КНП «Веселинівська районна лікарня» загалом значною мірою залежатимуть від організації професійної кар'єри. Перспективи кар'єрного розвитку є одним з головних чинників для утримання кращих працівників на роботі в Україні, тому новою тенденцією є той факт, що найчастіше державні органи залишають молодих і найбільш освічених кадрів, а врахування їх професійних якостей під

час просування по службі – головний мотивуючий фактор для поліпшення успіхів і кваліфікацій.

Для морального стимулювання працівників у підвищенні кваліфікації може бути застосовано комплекс заходів, який передбачає:

- усну та письмову подяку (грамота, диплом);
- присвоєння почесних звань: кращий працівник року, почесний працівник, почесний (заслужений) наставник тощо;
- занесення прізвища працівника до книги або на дошку пошани;
- інші засоби.

До іншими напрямів стимулювання медичних працівників, які підвищують свою кваліфікацію можна віднести: активізацію роботи з планування трудової кар'єри; професійно-кваліфікаційне просування працівників, які підвищили свою кваліфікацію, шляхом сприяння у побудові ділової кар'єри працівників, максимальному використанні набутих ними знань, вмінь та навичок; поінформованості працівників про перспективи їх професійно-кваліфікаційного просування; моральної і матеріальної зацікавленості кадрів у професійно-кваліфікаційному зростанні.

Висновки до Розділу 3

Як засвідчили результати проведеного попередньо аналізу у КНП «Веселинівська районна лікарня» внутрішня атестація практично не використовується у кадровій роботі і вона не є мотиваційним чинником до навчання. Тому, використання інших, крім зовнішньої атестації для присвоєння кваліфікаційної категорії чи її підтвердження медичним працівникам видів атестації персоналу може створити додаткові можливості для розкриття нових резервів персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я до професійного розвитку.

З метою удосконалення системи професійного розвитку персоналу у КНП «Веселинівська районна лікарня», вбачаємо за доцільне, удосконалення процедури проведення атестації кадрів. Першочерговими кроками у цьому плані,

на наш погляд, має стати використання процедур проміжного та спеціального атестування, різних форм професійного розвитку окремо взятого працівника.

В контексті удосконалення механізму мотивації до професійного саморозвитку та навчання нами сформовано характеристику видів навчання кадрів залежно від мотиваторів, в якій під кожен вид навчання визначено систему можливих стимулів. Відповідно до цього сам механізм здійснення стимулювання медичних працівників КНП «Веселинівська районна лікарня» до професійного розвитку повинен охоплювати комплекс заходів щодо: визначення об'єкта стимулювання; визначення предмета стимулювання - для кожної групи (категорії) працівників визначаються знання та вміння, що потребують удосконалення; визначення критеріїв необхідності підвищення кваліфікації працівниками; проведення оцінки професійних знань, умінь та навичок працівників та визначення необхідності підвищення їх професійного рівня; визначення суб'єкта стимулювання; визначення форм та заходів стимулювання; визначення обсягів та джерел фінансування заходів стимулювання; планування та проведення заходів стимулювання працівників; проведення оцінки рівня удосконалення працівником своїх професійних знань, умінь та навичок.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Аналіз умов праці в закладах охорони здоров'я, що надають медичну допомогу

Заклади охорони здоров'я - це складна соціально-економічна система з матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами, якій притаманні низка властивостей: організованість; цілісність; структурованість; взаємозв'язок системи і середовища; ієрархічність системи. Вони здійснюють медичну практику та надають медичні послуги хворим. Відповідно до вимог Закону України «Про охорону праці» [21], роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці. «З цією метою роботодавець створює відповідні служби і призначає посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних питань охорони праці; забезпечує належне утримання будівель і споруд, виробничого обладнання та устаткування, моніторинг за їх технічним станом; забезпечує усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань» [21]. Загальними вимогами до установ закладів охорони здоров'я, що надають медичну допомогу є:

Використання лише нежитлових приміщень. Звичайно, ми бачимо приватні кабінети, що відкриті у житлових будинках. «У житлових будинках та громадських будівлях допускається розміщувати, за умов наявності окремого входу: аптеки, жіночі консультації, стоматологічні кабінети, кабінети лікарів загальної практики (сімейні лікарі), заклади первинної медико-санітарної допомоги (ПМСД) та інші кабінети лікарського прийому, дермато-венерологічні, психіатричні кабінети лікарського прийому, дерматологічні (косметологічні) кабінети» [4].

Розташування на першому або другому поверхах. Іноді, можливе розміщення кабінету в цокольних і підвальних поверхах. «У цокольних поверхах допускається розміщення приміщень для персоналу (приміщення для занять персоналу, виїзних бригад); приміщення допоміжних служб, лабораторій, термостатних, комор витратних матеріалів, реагентів та лікарських засобів, архівів, комутаційних вузлів та серверних кімнат, кімнат для приготування середовищ, пралень, дезінфекційних блоків та камер, стерилізаційних відділень, приміщення приготування робочих дезінфекційних розчинів, мийних, в тому числі для пацієнтів, приміщення зберігання і одягання трупів, траурний залів, приміщення обробки медичних відходів, санітарних пропускників, санітарні кімнат, приміщень зберігання речей хворих, приміщення ремонту обладнання, аптек, гардеробних; процедурних променевої терапії і променевої діагностики (рентгенівської, магнітно-резонансної), кімнати управління при них і інші приміщення, що становлять з ними єдиний функціональний процес, лікувально-діагностичних приміщень, які за технологічними вимогами не потребують інсоляції; приміщення і кабінети відновного лікування (зали ЛФК, лікувальні басейни, приміщення водолікування, масажні кабінети)» [4].

Медичний заклад може розміщуватись як в межах одного приміщення, так і в різних будівлях. В другому випадку у відомостях суб'єкта господарювання про стан матеріально-технічної бази потрібно надати інформацію стосовно кожного приміщення. Широкій громадськості відома можливість відкриття аптек та аптечних пунктів в лікувально-профілактичних установах.

До недавнього часу чітка регламентація розміщення аптечних та лікувальних закладів по відношенню одне до одного існувала лише в частині відкриття аптек та аптечних пунктів в лікувально-профілактичних закладах. Проте з прийняттям 30 листопада 2016 року нових ліцензійних умов з виробництва, оптової, роздрібної торгівлі, імпорту лікарських засобів, в ліцензіатів з'являється певне розуміння і щодо зворотного питання, а саме: «чи можлива медична практика в аптеці?».

Очевидно найпопулярнішими медичними спеціальностями, які можуть здійснювати свою діяльність при аптеках є спеціальності лікаря-офтальмолога та оптометриста, які і до прийняття нових ліцензійних умов часто розміщувались біля аптечних закладів. В той же час ліцензійні умови не забороняють відкриття й інших лікарських кабінетів в аптеках та навіть розміщення цілих медичних центрів різноманітної спеціалізації за умови відповідності структури приміщень і наявності відповідного медичного персоналу.

Окремим пунктом вимог до приміщення йде *інженерне оснащення*. Так, мають бути забезпечені належні види теплопостачання, освітлення, водопостачання, вентиляції та каналізації. «На ділянці розташування закладу охорони здоров'я повинно бути передбачено зовнішнє освітлення: біля входів до будівель, зовнішніх сходів, люків пожежних гідрантів, вздовж пішохідних та транспортних маршрутів, а також на автостоянках».

«Для забезпечення доступу до закладу охорони здоров'я (зокрема для вантажних автомобілів, пожежних машин) у межах закладу охорони здоров'я повинні бути наявні проїзди, велодоріжки та пішохідні доріжки. Біля головного входу в заклад охорони здоров'я мають бути передбачені місця для паркування осіб з інвалідністю та влаштовується майданчик для зупинки таксі».

Щодо *площі приміщення*, то основним документом, в якому визначені подібні вимоги, є Державні будівельні норми [4], які стосуються закладів охорони здоров'я.

«Площу для палат нагляду за пацієнтами в проміжному стані, для палат інтенсивної терапії, інтенсивної терапії новонароджених слід передбачити не менше:

- для одномісних палат – 14 м²;
- для багатомісних палат – 11 м².

В умовах реконструкції в палатах такого типу рекомендується передбачати площу не менше 11 м² для одномісних палат та 9 м² на ліжко - для багатомісних.

Кімнати для зберігання обладнання в таких палатах повинні мати площу 1,8 м² на одне ліжко, і 2,5 м² на одне ліжко для палат інтенсивної терапії новонароджених».

Будівельні норми встановлюють вимоги до кількості та функціонального призначення медичних кабінетів. Для прикладу, кабінет чи центр офтальмології повинен мати додаткову «темну кімнату».

Наявність кабінету головного лікаря чи завідуючого закладом охорони здоров'я. Ця умова є обов'язковою для виконання, тому необхідним є виділення окремого приміщення площею хоча б 14-18м².

Проаналізуємо умови праці, згідно вимог до закладів охорони здоров'я стаціонарного лікування (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Необхідні умови праці в закладах охорони здоров'я стаціонарного лікування*

№	Зони діагностики та лікування	Умови праці
1.	Приміщення персоналу	Окремі приміщення для переодягання медичного персоналу (окремо для жінок та чоловіків). Кімнати відпочинку для медичного персоналу мають розміщуватися у кожному відділенні, де передбачені нічні зміни медичного персоналу. Кімнати для відпочинку мають бути не менші 12 м ²
2.	Приймальне відділення	Мають бути окремими для дитячого, пологового (гінекологічного в пологовому будинку), інфекційного, дерматовенерологічного, фтізіатричного, психіатричного та відділення самостійного звернення пацієнтів. Під'їзди та підходи плануються під цілодобовому доставку пацієнтів бригадами екстреної медичної допомоги та під потік самостійного звернення пацієнтів до відділення
3.	Інфекційне відділення	Мають бути передбачені палати для ізоляції хворих на інфекції, що передаються повітряним шляхом. Подібні палати мають бути розраховані на одне ліжко.

		Рекомендується передбачати облаштування ізоляторів на першому поверсі з окремими виходами на вулицю через тамбур шлюз завглибшки 1,8м, обладнаний умивальником. Перед входом до палати має бути забезпечене місце для зберігання засобів індивідуального захисту органів дихання
4.	Акушерсько-неонатологічне відділення	Має бути ізольовано від інших відділень та приміщень лікарні та розташовано поруч з операційним відділенням або мати власні операційні зали. Палати повинні бути захищені від шуму та прямого сонячного випромінювання.
5.	Операційні блоки	Ізольовані від усіх груп приміщень лікарні такими, що мають зручні зв'язки з приміщеннями відділень анестезіології – реанімації, палатними відділеннями хірургічного профілю, приймальним відділенням. Обладнуються витяжками, що забезпечують відтік повітря з нижньої зони 60% та 40% з верхньої зони. Зона роботи анестезіолога - не менше 4,5 м ² . Стерильна зона навколо операційного столу (процедурного крісла) розміром 0,9 м з кожної сторони операційного столу. Передбачається комора прибирального інвентарю та зберігання дезінфікуючих засобів. Для асептичних та септичних відділень використовується окремі приміщення.
6.	Відділення анестезіології, реанімації та інтенсивної терапії	Не мають бути прохідними. Вхід персоналу в зону лікувальних і допоміжних приміщень повинен передбачатися тільки через санітарний пропускник, який обладнаний станцією для миття рук. Кількість ліжок у палатах інтенсивної терапії має бути кратна трьом, з постом медичної сестри цілодобового чергування на кожну палату
7.	Приміщення телемедицини	Усе обладнання для палат телемедицини має відповідати вимогам інфекційного контролю. Відеокамери мають бути розташовані так, щоб лікар та пацієнт мали контакт вічі у вічі (кут між пацієнтом та лікарем має бути максимально зменшеним)

Продовження табл. 4.1

8.	Відділення гемодіалізу	Має бути непрохідним. Має бути вільний простір навколо ліжка, що має складати не менше 1,3 м з обох боків та 1,5 м біля кінця ліжка, де розміщуються ноги пацієнта
9.	Відділення ендоскопії	Включає три зони, а саме: контаміновану, чисту та стерильну зони (зона зберігання готових до використання ендоскопів). Відділення ендоскопії необхідно забезпечити туалетом з прямим доступом з процедурної
10.	Відділення реабілітації	Мінімальна відстань між обладнанням має складати 0,8 м для забезпечення вільного пересування пацієнтів

* Сформовано згідно ДБН В.2.2-15:2019 [4]

Розміщення і робота обладнання в закладі охорони здоров'я повинні здійснюватися таким чином, щоб звести до мінімуму ризик помилок, а також забезпечити ефективне очищення та експлуатацію, які дадуть змогу уникнути контамінації та будь-якого шкідливого впливу на якість лікарського засобу. Виробниче обладнання має очищуватись відповідно до затверджених керівником підприємства методик і не впливати на якість лікарського засобу.

Отже, виходячи з вищезазначеного, можемо зробити висновок, що в закладах охорони здоров'я, які надають медичну допомогу, необхідно дотримуватися діючих санітарно-гігієнічних і протиепідемічних норм, правил і нормативів, правил асептики і антисептики; виконувати вимоги експлуатації та застосування виробів медичної призначення, матеріалів відповідно до інструкцій із застосування та технічних паспортів; дотримуватися вимог до умов праці медичного персоналу відповідно до нормативно-правових актів; дотримуватися вимог Порядку та умов обов'язкового страхування медичних працівників; виконувати технологічні операції у відповідності до технологічного регламенту, згідно з яким встановлюються класи чистоти повітряного середовища за вмістом механічних часток і мікроорганізмів.

4.2. Розробка заходів з поліпшення умов праці в Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня»

Медичні працівники Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» мають право на гідні, здорові та безпечні умови праці.

З цією метою головний лікар Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» забезпечує функціонування системи управління охороною праці, а саме: розробляє і затверджує положення, інструкції, інші акти з охорони праці, що діють у межах підприємства, та встановлюють правила виконання робіт і поведінки працівників на території лікарні, у допоміжних приміщеннях, відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці, забезпечує безоплатно працівників нормативно-правовими актами та актами підприємства з охорони праці.

Також істотні зобов'язання головного лікаря визначаються у колективному договорі. Сторони передбачають забезпечення працівникам соціальних гарантій у галузі охорони праці на рівні, не нижчому за передбачений законодавством, їх обов'язки, а також комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійного захворювання, аваріям і пожежам, визначають обсяги та джерела фінансування зазначених заходів.

Через різке збільшення рівня захворюваності медичних працівників Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» на COVID-19 особливої уваги потребує ставлення до системи управління охорони праці в цьому медичному закладі.

Для зниження рівня інфікування медичних працівників коронавірусною інфекцією COVID-19 у Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня» рекомендовано провести такі заходи з охорони праці:

- 1) дотримуватись вимог наказів та нормативних документів з охорони праці та забезпечити професійну безпеку в установах охорони здоров'я;
- 2) забезпечити ефективний контроль за впливом шкідливих та небезпечних виробничих факторів на робочих місцях;
- 3) запровадити постійну регулярну дезінфекційну обробку робочої зони, проводити вологе прибирання із застосуванням дезінфекційних засобів, провітрювати приміщення. Під час проведення дезінфекції приміщень обробляти дезінфекційними засобами поверхні, до яких часто торкається багато людей (ручки дверей, спинки стільців для очікування, ручки на дверцятах холодильників, стаціонарні телефони та інші пристрої спільного користування);
- 4) забезпечити працівників Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня», які беруть участь у наданні медичної допомоги і догляді за пацієнтами, зараженими на COVID-19, засобами індивідуального захисту (халат захисний, рукавички, медична (хірургічна) маска і захист очей (захисні окуляри або щиток) та провести інструктажі з їх використання. Відповідно до специфікації наведеної у додатку 6 до Стандартів медичної допомоги «Коронавірусна хвороба (COVID-19)», затверджених наказом МОЗ від 28.03.2020 №722 (зі змінами);
- 5) медичних та інших працівників, робота яких не пов'язана з виконанням професійних обов'язків в умовах підвищеного ризику зараження на COVID-19, також необхідно забезпечити ЗІЗ (маски, гумові медичні рукавички) та запровадити постійний контроль за використанням цих ЗІЗ, оскільки ці працівники можуть заразитися на COVID-19 від інфікованих пацієнтів, у яких це захворювання ще не виявлено;
- 6) доопрацювати інструкції з охорони праці для медичних працівників та інших працівників з урахуванням можливості зараження на COVID-19;
- 7) провести позаплановий інструктаж на робочому місці з охорони праці медичним працівникам та іншим працівникам лікарні відповідно до п.6.6 «Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці» НПАОП 0.00-4.12-05;

8) дотримуватися термінів проведення періодичних інструктажів на робочому місці відповідно до п 6.5. «Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці» НПАОП 0.00-4.12-05;

9) головному лікарю Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» відсторонити від роботи медичного працівника, у якого під час роботи з'явилися ознаки (симптоми) вірусного захворювання, та організувати його обстеження, тестування, лікування відповідно до вимог Стандартів медичної допомоги «Коронавірусна хвороба (COVID-19)», затверджених наказом МОЗ від 28.03.2020 №722 (зі змінами);

10) вимагати від відвідувачів медичних закладів та установ дотримання карантинних заходів.

Безпечні умови праці у Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня» є важливою умовою високопродуктивної праці й профілактиці захворювань. Тому розробка заходів з охорони праці у КНП «Миколаївська обласна клінічна лікарня Миколаївської обласної ради» є одним з першочергових завдань адміністрації медичного закладу.

Висновки до Розділу 4

Шкідливі та небезпечні фактори, що впливають на умови праці персоналу КНП «Миколаївська обласна клінічна лікарня Миколаївської обласної ради», поділяються на біологічні, хімічні, фізичні, емоційні, фактори ризику для м'язів.

Комфортні умови праці у закладі охорони здоров'я є важливими умовами високопродуктивної праці й профілактиці захворювань. Тому розробка заходів з охорони праці у КНП «Миколаївська обласна клінічна лікарня Миколаївської обласної ради» є одним з першочергових завдань адміністрації медичного закладу. Відповідно до Закону України «Про охорону праці» головний лікар зобов'язаний забезпечувати безпечні умови праці кожному зі своїх працівників. Але і персонал лікарні не повинен залишатися осторонь. Медичні працівники в процесі здійснення трудової діяльності, по-перше, зобов'язані піклуватися не

тільки про особисту безпеку і здоров'я, а й про безпеку і здоров'я оточуючих, по-друге, добросовісно виконувати свої професійні обов'язки, дотримуватися трудової і технологічної дисципліни, вимог нормативно-правових актів про охорону праці.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити такі загальні висновки і рекомендації:

1. Професійний розвиток персоналу виступає важливим елементом загального підвищення ефективності виробництва продукції і послуг та передумовою результативного функціонування організацій. Розкриття змісту питання професійного розвитку персоналу як передумови результативного функціонування організації у дипломній роботі супроводжується систематизацією причин, що гальмують професійний розвиток персоналу у вітчизняних організаціях та переваг такого розвитку.

2. Під управлінням професійним розвитком персоналу автором запропоновано розуміти системно організований процес забезпечення й підтримання високоефективної праці кожного окремого працівника й трудового колективу організації загалом. До завдань управління професійним розвитком персоналу організації віднесено забезпечення: відповідного професійного рівня працівників вимогам робочого місця, посади; умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання; можливості просування працівників як у професійній, так і службовій кар'єрі.

3. Комунальне некомерційне підприємство «Веселинівська районна лікарня» Веселинівської селищної ради є закладом охорони здоров'я, яке надає послуги вторинної/спеціалізованої та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги населенню Веселинівської громади. Загальна чисельність працюючих на підприємстві викладена в штатному розписі, який складає 143 особи (з яких 26 осіб – інший немедичний персонал). Результати кількісно-якісного аналізу складу персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я за віком показали переважну частину в чисельності персоналу так званої «досвідченої категорії», спеціалістів віком в межах від 35 до 55 років. Аналіз структури медичного персоналу за стажом показав, що стаж роботи його медичного персоналу варіюється від 1-5 років (23%), від 6-10 років (35%), й 42%

працівників мають від 11-15 років стажу. При цьому коефіцієнт плинності склав 5 %. Це засвідчує порівняно невисоку плинність кадрів.

4. Аналіз структури медичного персоналу за стажом роботи лікарів та середнього медичного персоналу показав, що стаж роботи варіюється від 3 років (9%), від 10 років (18%), й 73% працівників мають понад 20 років стажу. При цьому коефіцієнт плинності кадрів складає 13,6%, що є величиною у два рази вищою за норму. Аналіз штатної укомплектованості дозволяє зробити висновок, що в цілому ступінь укомплектованості штату лікарні є задовільною. Однак лікарі можуть бути перевантажені роботою, оскільки отриманий для них коефіцієнт перевищує 1,5. Нами встановлено, що на підсистему управління професійним розвитком персоналу в Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня» покладаються: професійне навчання і підвищення кваліфікації медичних працівників; адаптація працівників; атестація кадрів; управління кар'єрами і службово-професійним просуванням; робота з кадровим резервом.

5. Професійний розвиток персоналу в Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня» є безперервним комплексним процесом, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації кадрів. У роботі Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня» використовуються такі форми підвищення кваліфікації кадрів: внутрішня (у рамках підприємства, на робочому місці) та зовнішня (у спеціальних центрах); організаційна. Зазначимо, що формами підвищення кваліфікації кадрів, які вкрай недостатньо використовуються досліджуванім закладом охорони здоров'я, є: неорганізаційна форма (самонавчання персоналу практично не здійснюється); форма, направлена на відпрацювання необхідної поведінки працівників (має місце вкрай низька організаційна культура медичних працівників). Результати проведеного моніторингу думки лікарів дозволили встановити, що серед більшості лікарів досліджуваного підприємства зазначили, що керівник володіє демократичним стилем управління. Головний лікар вірить у командну роботу та побудову

координації. Серед заходів з удосконалення роботи керівника найбільший пріоритет отримало «суворе дотримання законодавства» (55%), посилення мотивації ефективної і якісної праці (39%) та поліпшення професійної підготовки і перепідготовки працівників (28%).

6. З метою удосконалення системи професійного розвитку персоналу у КНП «Веселинівська районна лікарня», вбачаємо за доцільне, удосконалення процедури проведення атестації кадрів. Першочерговими кроками у цьому плані, на наш погляд, має стати використання процедур проміжного та спеціального атестування, різних форм професійного розвитку окремо взятого працівника.

7. В контексті удосконалення механізму мотивації до професійного саморозвитку та навчання нами сформовано характеристику видів навчання кадрів залежно від мотиваторів, в якій під кожен вид навчання визначено систему можливих стимулів. Відповідно до цього сам механізм здійснення стимулювання медичних працівників КНП «Веселинівська районна лікарня» до професійного розвитку повинен охоплювати комплекс заходів щодо: визначення об'єкта стимулювання; визначення предмета стимулювання - для кожної групи (категорії) працівників визначаються знання та вміння, що потребують удосконалення; визначення критеріїв необхідності підвищення кваліфікації працівниками; проведення оцінки професійних знань, умінь та навичок працівників та визначення необхідності підвищення їх професійного рівня; визначення суб'єкта стимулювання; визначення форм та заходів стимулювання; визначення обсягів та джерел фінансування заходів стимулювання; планування та проведення заходів стимулювання працівників; проведення оцінки рівня удосконалення працівником своїх професійних знань, умінь та навичок.

8. Умови праці в закладі охорони здоров'я, що надає медичні послуги, мають бути створені таким чином, щоб звести до мінімуму ризик помилок та забезпечити усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань персоналу.

9. Через різке збільшення рівня захворюваності медичних працівників Комунального некомерційного підприємства «Веселинівська районна лікарня»

на COVID-19 особливої уваги потребує ставлення до системи управління охорони праці в цьому медичному закладі. Для зниження рівня інфікування медичних працівників коронавірусною інфекцією COVID-19 у Комунальному некомерційному підприємстві «Веселинівська районна лікарня» рекомендовано провести низку заходів з охорони праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипцева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. Випуск 22. Частина 1. С.77-80.
2. Гладун З.С. Концептуальні засади державно-правового регулювання відносин у сфері охорони здоров'я населення. Медичне право України: проблеми становлення та розвитку. Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції. 19-20.04.2007. Львів. URL: <http://medicallaw.org.ua/>
3. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2020. № 6(52). С.25-34. URL: <https://economics.net.ua/>
4. Державні будівельні норми України. Будинки і споруди. Заклади охорони здоров'я. ДБН В.2.2-10:2019. URL: <https://www.minregion.gov.ua/>
5. Жиленко А.Ю., Бикова А.Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 11(63). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/>
6. Ільницька О.М., Катеринюк В.Ю., Катеринюк О.Г., Хороб Н.Д. Актуальність післядипломної освіти медичних працівників у державних закладах охорони здоров'я України. *Медична освіта*. 2018. №1. С.26-29. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/>
7. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні: ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ. 2019. URL: <https://www.skeptic.in.ua/>

8. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. К.: Фірма «ІНКОС». 2007. 268с.
9. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції: монографія. К. 2018. 96с.
10. Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Веселовський О.Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
11. Лаптев В.І., Іванова О.Ю. Людські ресурси – фактор виробництва або інвестиції у майбутнє. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2017. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/>
12. Лебедик Л. Розвиток лідерства майбутніх менеджерів у технології кооперативного навчання. *Шлях освіти*. 2008. № 3. С.22-25.
13. Літвінов О.С. Управління закладами охорони здоров'я в умовах конкурентного середовища. *Ефективна економіка*. 2015. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
14. Лукаш С.М., Маслак Н.Г., Згонник В.П., Пелипенко О.І. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Випуск 23. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/>
15. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол.монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560с.
16. Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Осовський О.А. Атестація як основний метод оцінювання персоналу. *Ефективна економіка*. 2017. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
17. Пахаленко О.М. Охорона праці медичних працівників. Фонд соціального страхування України. 2021. URL: <http://www.fssu.gov.ua/>

- 18.Петрашик Ю.М. Якість медичних послуг: особливості, роль, фактори. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2014. №3(61). С.39-41. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/>
- 19.Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: автореф. дис. ... к. н. держ. упр.: 25.00.02. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України. 2018. 26с.
- 20.Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302. Офіційний вісник України, 2018. № 36, ст. 1264.
- 21.Про охорону праці. Закон України від 14.08.2021р. №2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
- 22.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). С.162-168. URL: <http://www.evd-journal.org/>
- 23.Рогачевський О.П. Забезпечення конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я з урахуванням стратегічного потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №6. С.236-242. URL: <http://journals.khnu.km.ua/>
- 24.Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури. 2011. 312с. URL: <http://www.dut.edu.ua/>
- 25.Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2002. 351с.
- 26.Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>
- 27.Харун О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник*

Хмельницького національного університету. 2019. №2. С.73-79. URL:
<http://journals.khnu.km.ua/>

28. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488с.