

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: Управління професійним розвитком персоналом медичного закладу

Виконав:

Ярослав ПАЛЬЧИКІВСЬКИЙ

Здобувач спеціальності

073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент»

Керівник:

Олена СЛАВКОВА

завідувач кафедри публічного управління та
адміністрування

Рецензент:

Вікторія НЕДОСЬКОВА

директор ТОВ «Ксельмед-Україна»

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Публічного управління та
адміністрування

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

073 «Менеджмент» ОПП Адміністративний
менеджмент

Затверджую:
Завідувач кафедри О.П. Славкова
« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Пальчиківського Ярослава Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління професійним розвитком персоналом медичного закладу

2. База практичного дослідження: ТОВ «Професорська стоматологія» м. Полтава

керівник роботи **Славкова Олена Павлівна, д.е.н., професор**

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

статут установи, фінансова, статистична звітність, законодавчі і нормативні акти,
монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних
конференціях з питань управління професійного розвитку персоналу клініки

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

розглянути теоретичні основи управління професійного розвитку персоналу у сфері
охорони здоров'я;

проаналізувати показники діяльності, організаційну структуру і структуру персоналу
ТОВ «Професорська стоматологія»

проаналізувати систему управління персоналом в ТОВ «Професорська стоматологія»

проаналізувати систему управління професійним розвитком персоналу в ТОВ
«Професорська стоматологія»

на підставі проведеного аналізу запропонувати напрямки удосконалення системи
управління професійним розвитком ТОВ «Професорська стоматологія»

зробити висновки.

6. Дата видачі завдання

« ____ » _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	серпень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень-листопад 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень-лютий 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень-травень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	липень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	25-31 липня 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	до 09 серпня 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	01-09 серпня 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	14 серпня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	14 серпня – 23 серпня 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	22 серпня 2024 р.	виконано

Студент

Керівник роботи

Перевірку на автентичність
проведено

Кваліфікаційна робота допущена
до захисту

Ярослав

ПАЛЬЧИКІВСЬКИЙ

Олена СЛАВКОВА

Надія БАРАНІК

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Пальчиківський Я.М. Управління професійним розвитком персоналом медичного закладу

Кваліфікаційна робота з ОПП «Адміністративний менеджмент», спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми. 2024 р. Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуті теоретичні основи управління професійним розвитком персоналом у сфері охорони здоров'я. Встановлено, що з огляду на особливості з управління персоналом медичного закладу в даний час, гостро стоїть питання про реформування кадрової політики охорони здоров'я, підвищення іміджу установ, формування корпоративної культури, розробки і впровадження критеріїв мотиваційного процесу. Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо управління професійним розвитком персоналом медичного закладу. Встановлено, що сформований у колективі морально-психологічний клімат загалом можна розглядати як сприятливий. Головну роль у цьому зіграло керівництво клініки, яке акцентувало увагу на двох базових точках функціонування стоматологічної клініки: це фокус на господарській діяльності та одночасно фокус на формування корпоративної культури, команди, члени якої поділяють і сповідують цінності клініки, і створення умов, в яких розвиток стає потребою людини, свого роду організаційної нормою роботи в команді. Для удосконалення системи професійного розвитку персоналу стоматологічної клініки запропоновані такі форми навчання: курси підвищення кваліфікації; семінари; наставництво; запрошення провідних спеціалістів з інших стоматологічних клінік країни для проведення майстер-класів, а також обміну досвідом; самонавчання, у тому числі за допомогою комп'ютерних програм; каскадне навчання. В роботі до інноваційних методів навчання персоналу віднесено: відеонавчання, дистанційне навчання, модульне навчання, кейс-навчання, тренінги, ділові, метафоричні та рольові ігри тощо. Запропоновано імплементувати в практику професійного розвитку медичних працівників закладів охорони здоров'я кейс-метод, методика практичної реалізації якого ґрунтується на використанні набору клінічних випадків, що пропонуються користувачам у процесі навчання для аналізу в інтерактивному режимі. Запропоновано варіанти використання кейс-методу в системі професійного розвитку медичного персоналу, зокрема: презентація клінічних випадків (розповідний виклад); тренажери клінічних випадків (поєднання конкретного клінічного випадку з логічно пов'язаними тестовими завданнями); інтерактивні тренажери відпрацювання практичних навичок (поєднання теоретичного матеріалу з конкретної теми з великою кількістю тестових клінічних ситуаційних завдань); медичний освітній веб-квест (поєднання кількох тем в рамках одного проблемного завдання з елементами інтерактивної гри в стилі детективу, з побудовою сценарію з розгалуженням та поєднанням теоретичного матеріалу за декількома темами, з відпрацюванням практичних навичок та тестовими завданнями).

Ключові слова: стоматологічна клініка, персонал, професійний розвиток, управління, кейс-метод, система мотивацій

SUMMARY

Palchyivskiy Y.M. Management of professional development of medical institution personnel

Qualifying work from the OPP "Administrative Management", specialty 073 "Management", SNAU, Sumy. 2024. Manuscript.

The theoretical basis of managing the professional development of personnel in the field of health care is considered in the qualification work. It has been established that in view of the peculiarities of the personnel management of the medical institution at the present time, the issue of reforming the personnel policy of health care, improving the image of institutions, forming a corporate culture, developing and implementing criteria for the motivational process is urgent. The purpose of the qualification work is the development of theoretical provisions and the development of practical recommendations regarding the management of professional development of the staff of a medical institution. It has been established that the moral and psychological climate formed in the team can generally be considered favorable, and 100% staff turnover is due to the initiative of the employees themselves. The main role in this was played by the management of the clinic, which emphasized two basic points of the functioning of the dental clinic: this is a focus on economic activity and at the same time a focus on the formation of a corporate culture, a team whose members share and profess the values of the clinic, and the creation of conditions in which development becomes human need, a kind of organizational norm of teamwork. To improve the system of professional development of dental clinic staff, the following forms of training are offered: advanced training courses; seminars; mentoring; invitation of leading specialists from other dental clinics of the country to hold master classes, as well as exchange experience; self-study, including with the help of computer programs; cascade learning. In the work, innovative methods of personnel training include: video training, distance learning, modular training, case studies, trainings, business, metaphorical and role-playing games, etc. It is proposed to implement the case method into the practice of professional development of medical workers of health care institutions, the method of practical implementation of which is based on the use of a set of clinical cases offered to users during the training process for analysis in an interactive mode. Variants of using the case method in the system of professional development of medical personnel are offered, in particular: presentation of clinical cases (narrative presentation); simulators of clinical cases (combination of a specific clinical case with logically related test tasks); interactive simulators for practicing practical skills (a combination of theoretical material on a specific topic with a large number of test clinical situational tasks); medical educational web quest (combination of several topics within one problem task with elements of an interactive game in the style of a detective, with the construction of a scenario with branching and combination of theoretical material on several topics, with practice of practical skills and test tasks).

Key words: dental clinic, staff, professional development, management, case method, motivation system

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	20
2.1 Загальна характеристика діяльності, організаційної структури, та персоналу ТОВ «Професорська стоматологія» м. Полтава	20
2.2 Аналіз управління персоналом ТОВ «Професорська стоматологія» м. Полтава	31
2.3 Аналіз управління професійним розвитком персоналом ТОВ «Професорська стоматологія» м. Полтава»	36
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	45
3.1 Рекомендації щодо удосконалення управління професійним розвитком персоналом ТОВ «Професорська стоматологія» м. Полтава	45
3.2 Оцінка ефективності заходів з професійного розвитку персоналу	53
3.3 Імплементация інноваційних технологій в практику чинних форм професійного розвитку персоналу досліджуваного медичного закладу	60
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	74

Актуальність дослідження. Процес з управління персоналу організації охорони здоров'я багатоскладовий, необхідно враховувати внутрішні проблеми, обґрунтувати вибір рішень відповідно до ситуації. З огляду на особливості з управління персоналом медичного закладу в даний час, гостро стоїть питання про реформування кадрової політики охорони здоров'я, підвищення іміджу установ, формування корпоративної культури, розробки і впровадження критеріїв мотиваційного процесу. Негайного вирішення потребують проблеми бюджетного сектора, адаптація персоналу до мінливих умов, розвиток інститутів управління, кваліфікуючих на професійній діяльності. Вирішення цих завдань допоможе керівникам в процесі управління персоналом. Аналіз наукової літератури показує, що проблема системи управління персоналом в медичних закладах в умовах реформування вітчизняної охорони здоров'я відноситься до числа малодосліджених. У зв'язку з цим звернення до питань формування системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я бачиться актуальним і конче необхідним.

Аналіз сучасних досліджень свідчить про зростання уваги як зарубіжних, так і вітчизняних учених до проблеми професійного розвитку персоналу. Так, вчені-економісти розглядають вищеназвані питання аналізуючи різні теорії та сучасні підходи до управління персоналом та професійного розвитку серед них можна виділити: Гладун З.С. [4], Іванова І. В. [7], Криничко Л.Р. [10], Назарко С. О.[14], Пучкова С. [23], Романовська О. [25], Труніна І.[26], Черчик Л. [29]. Проведений аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати, що ґрунтовних досліджень, які б зосереджувались на професійному розвитку персоналу закладів охорони здоров'я дуже мало, що обумовлює актуальність даного дослідження, його тему, мету і задачі.

Мета і завдання дослідження. розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо управління професійним розвитком персоналом медичного закладу.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені і розв'язувались такі завдання:

- дослідити поняття «професійний розвиток персоналу» як об'єкт управління;
- вивчити види технологій в управлінні персоналом;
- розглянути теоретичні основи управління професійного розвитку персоналу у сфері охорони здоров'я;
- проаналізувати показники діяльності, організаційну структуру і структуру персоналу ТОВ «Професорська стоматологія»;
- проаналізувати систему управління персоналом в ТОВ «Професорська стоматологія»;
- проаналізувати систему управління професійним розвитком персоналу в ТОВ «Професорська стоматологія»
- на підставі проведеного аналізу запропонувати напрямки удосконалення системи управління професійним розвитком ТОВ «Професорська стоматологія».

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес управління професійним розвитком персоналом медичного закладу.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є методи та технології професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я.

Методи дослідження. Для досягнення зазначеної мети та розв'язання поставлених задач при проведенні дослідження були використані такі методи: аналіз, синтез, індукція та дедукція – для дослідження теоретичних основ професійного розвитку персоналу медичного закладу; метод групування – для класифікації методів професійного розвитку персоналу та для класифікації чинників, які впливають на ефективність процесу професійного розвитку персоналу; метод порівняння – для співставлення різних думок вчених, які регламентують процес професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я; метод факторного аналізу – для виокремлення чинників, які впливають на ефективність системи професійного розвитку персоналу організації; метод системного аналізу – для дослідження організаційного забезпечення процесу

професійного розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я; метод структурного аналізу – для дослідження елементів системи управління персоналом організації та ідентифікації місця професійного розвитку в цій системі, SWOT-аналіз.

Інформаційною базою для проведення дослідження слугували: законодавчі і нормативно-правові акти; матеріали Державної служби статистики України; фінансова звітність досліджуваної установи; монографії, науково-аналітичні публікації й електронні ресурси з теми дослідження.

Наукова новизна полягає у розвитку теоретичних основ професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені в ньому теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління професійним розвитком персоналом медичного закладу можуть бути використані в роботі ТОВ «Професорська стоматологія» м. Полтава та інших медичних закладів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення роботи апробовано та опубліковано у вигляді тез у матеріалах конференцій, які були опубліковані в наступних збірниках: 1) Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 23 серпня 2023 р.). Кременчук: ЦФЕНД; 2) Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 26 жовтня 2023 р. Полтава, 2023.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці загальним обсягом 0,1 друкованих аркушів.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 34 найменувань, 3 додатків. Основний текст роботи викладено на 66 сторінках комп'ютерного набору. Робота містить 19 таблиць, 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

В умовах розвитку постіндустріального суспільства, інтелектуальних та наукомістких технологій зростає роль людського фактора в економічній діяльності. З огляду на це, шляхом досягнення високого рівня конкурентоспроможності будь-якого підприємства чи організації є пошук прихованих резервів підвищення ефективності роботи персоналу, що досягається насамперед налагодженням системи постійного розвитку. А саме управління розвитком стає центральною ланкою менеджменту та провідним чинником успіху суб'єктів господарювання як на внутрішньому, так і на світовому ринках.

Рациональне управління персоналом спрямоване на його оптимальне розміщення та подальше використання на основі постійного планування, динамічного відбору та постійного розвитку, враховуючи мотивацію персоналу та можливість його розподілу на основі регулярного контролю та об'єктивної оцінки роботи. Ефективне управління персоналом також дозволяє створювати ефективні кадрові програми, на основі яких можна постійно контролювати стан системи управління персоналом і вносити відповідні корективи [1].

Слід зазначити, що специфікою праці медичного працівника є її складність, спеціалізація, змістовність і підвищена відповідальність. Отже, сучасні завдання управління персоналом в організаціях охорони здоров'я безпосередньо пов'язані з розвитком особистісного потенціалу працівників із застосуванням сучасних освітніх технологій та ефективних мотиваційних механізмів, що дозволяє забезпечити ці організації кадрами, здатними вирішувати завдання підвищення якості медичної допомоги. високий професійний рівень догляду та допомоги населенню [14].

Таблиця 1.1 - Елементи систем управління персоналом в організаціях охорони здоров'я

Складові	Опис складових
Кадрова політика	Кадрова політика як система теоретичних поглядів, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, а також методи цієї роботи, що дозволяють створити високопродуктивний згуртований колектив
Кадрове планування працівників	Кадрове планування працівників як вирішення задачі визначення потреб установи в персоналі необхідної чисельності та якості
Підбір та відбір персоналу	Складається з декількох етапів: пошук кандидатів до заняття вакантних посад; деталізація вимог до кандидата на зайняття вільної вакансії; проведення відбору; прийом на роботу
Адаптація нових працівників	Адаптація нових працівників передбачає ознайомлення його з установою, її політикою, умовами праці, охороною праці, технікою безпеки, тощо. По спрямованості адаптація буває професійною, психофізіологічною та соціально-психологічною
Професійна підготовка та розвиток персоналу	Професійний розвиток персоналу є основним завданням будь-якої медичної установи, призначеної для надання життєво важливих послуг населенню
Оцінка працівників	Оцінка працівників у формі традиційної атестації. Метою атестації є періодична оцінка та критичне вивчення потенційних можливостей персоналу
Управління поведінкою персоналу	Управління поведінкою персоналу, враховуючи, що поведінка персоналу – це форма взаємодії окремої людини з навколишнім середовищем. Важливий елемент управління поведінкою працівників – вміння управляти конфліктами
Мотивація співробітників медичного закладу	Під мотивацією розуміється процес, механізм, дії з боку управлінського апарату, які спонукають окрему людину або колектив у цілому до діяльності для досягнення конкретних цілей та результатів.
Кадрове діловодство	Кадрове діловодство включає цілий комплекс робіт, що об'єднуються поняттям діловодство
Організаційна культура	Організаційна культура включає сукупність стійких ціннісних орієнтацій, норм, думок, символів, соціально-психологічного клімату та поведінкових моделей, що характерні для конкретної медичної установи, яка розділяється більшістю співробітників.

Джерело: сформовано автором на основі [3, 11, 24, 26]

Назарко С. О. зазначає, що управління персоналом закладів охорони здоров'я має складатися з наступних етапів:

- планування ресурсів – розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.
- набір - відбір кандидатів на всі наявні посади в установі, оформлення заяв

або проведення співбесіди при прийомі на роботу.

- відбір - оцінка кандидатів, аналіз і відбір тих, хто найбільше відповідає вимогам організації.
- визначення заробітної плати та пільг - мета полягає в тому, щоб залучити та утримати нових працівників.
- кар'єрне консультування та адаптація - етап, на якому вже працевлаштований працівник знайомиться з установою, її структурними підрозділами та основними вимогами організації.
- навчання - реалізація програм з формування професійних навичок, необхідних для роботи.
- оцінка професійної діяльності - аналіз роботи персоналу, при необхідності коригування та узгодження з працівником.
- переміщення персоналу - підвищення, пониження, переміщення, звільнення, тобто використання методів переведення працівників на необхідну посаду.
- навчання управлінського персоналу, управління просуваннями – комплекс заходів, спрямованих на розвиток професійних навичок і підвищення ефективності роботи керівників [14].

Наразі проблема полягає в тому, що при відборі та прийомі на роботу в заклади охорони здоров'я в першу чергу оцінюється кваліфікаційний рівень кандидата, а інші характеристики такі як особистісні, психологічні, тощо не враховуються. Слід також акцентувати увагу на професійному відборі працівників та оцінці їхньої праці з метою підвищення показників професійної діяльності, трудової мотивації, адаптації на робочому місці та розвитку кар'єри, а також на можливості підвищення кваліфікації без відриву від виконання своїх обов'язків.

Мотивація співробітників є однією із ключових функцій управління і орієнтації робітників на підвищення ефективності діяльності організації, по суті, є головною задачею керівництва персоналу. Мотивування дозволяє у повній мірі здійснювати індивідуальний підхід до персоналу і реалізовувати особистісний потенціал керівника і співробітників для досягнення поточних і стратегічних цілей організації.

Вирішальну роль забезпеченні ефективності роботи медичних закладів відводять системі підготовки на робочому місці, спрямованої на професійне навчання. Не останню роль відіграє система ротації, суть якої полягає у переміщенні працівників по горизонталі та вертикалі кожні кілька років. Зазвичай випускників вишів одразу не ставлять на управлінські посади. Свою трудову діяльність вони найчастіше починають з посад, які потребують високої кваліфікації. Натомість надалі такого співробітника, який знає свою організацію зсередини, дуже складно ввести в оману та й ймовірність прийняття ним непрофесійних рішень мінімізується.

Аналізуючи статистику медичних працівників необхідно відмітити, що протягом 2022 року до ЕСОЗ (електронної системи охорони здоров'я) приєдналися 2474 заклади охорони здоров'я різних форм власності, у тому числі Фізичні особи підприємці (+48 відсотків зростання порівняно з усіма зареєстрованими закладами охорони здоров'я на кінець 2021 року).

Таблиця 1.2 - Зареєстровані в ЕСОЗ медпрацівники та медичні заклади в розрізі місяців

Рік	Кількість зареєстрованих медпрацівників (лікарів, середнього та молодшого медперсоналу)	Кількість зареєстрованих медичних закладів (усіх форм власності, без аптек)
01.01.2022	288399	5193
01.01.2023	325578	7389

Джерело: [5]

Як бачимо за результатами реєстрації кількість зареєстрованих закладів та медичних працівників збільшилася за рахунок того що зареєструвалися особи, що проводили приватну медичну практику або змінили держаний заклад та приватний чи відкрили самостійну діяльність. Причини плинності персоналу можуть включати:

- неправильна система мотивації персоналу - відсутність кар'єрного розвитку, зворотного зв'язку, жорсткий регламент;
- помилки при наборі нових співробітників - відсутність планування, діагностики кандидата.

- незадовільні умови праці – графік роботи, низький рівень технічного забезпечення, стресові умови, тощо.
- порушення всередині організації – нераціональне використання ресурсів, бюрократичні процеси, суворі або невідповідні кадрова політика, некомпетентність керівників [2].

Успішний розвиток будь-якої сфери людської діяльності неможливий без менеджменту, тобто систематичного використання ресурсів для досягнення конкретної мети. Основним ресурсом будь-якої організації є люди (персонал), оскільки саме вони активізують усі інші ресурси. Отже, мистецтво управління полягає в умінні організувати конкретну діяльність з оптимальним використанням людського фактору.

У системі охорони здоров'я надзвичайно важлива роль відводиться безпосередньо медичному працівнику, тому управління особистим розвитком вважається пріоритетним завданням управління у сфері охорони здоров'я.

Традиційні методи управління персоналом вже не приносять бажаних результатів щодо охорони праці, навпаки, часто призводять до стагнації і навіть дезорганізації управлінських структур. Зараз, коли коштів, які виділяються з державного бюджету на розвиток охорони здоров'я, явно недостатньо, найбільш перспективним є мобілізація прихованих можливостей системи на основі кращого використання людських ресурсів.

Міжнародний досвід, і особливо досвід ВООЗ, свідчить, що найбільш успішними організаційними перетвореннями, спрямованими на підвищення ефективності системи охорони здоров'я, є заходи, які здійснюються у сфері управління персоналом.

На сьогоднішній день в Україні цей напрямок розвинутий і реалізований слабо. Оскільки розвиток країни йде в бік європеїзації та модернізації, слід звернути увагу на Європейську стратегію зайнятості в сфері охорони здоров'я, яка визначає основні принципи політики розвитку освіти впродовж життя. Стратегія звертає увагу на нестачу кваліфікованої робочої сили та рекомендує заохочувати різні сфери навчання впродовж життя, щоб працююче населення набуло

необхідних компетенцій. Керівні принципи підкреслюють необхідність збільшення інвестицій у людські ресурси, особливо через навчання дорослих. Основними принципами навчання впродовж життя є: взаємозв'язок між фізичними, моральними та інтелектуальними аспектами розвитку людини на окремих етапах життя; інтегроване та комплексне розуміння системи освіти, що об'єднує та інтегрує всі її рівні та форми; наявність окремих освітніх етапів і різних соціальних ролей, які виконує індивід на різних етапах життя; включення в систему освіти неформальних та позаінституційних форм навчання тощо.

Першою умовою ефективного управління персоналом є взаємозалежність вищезазначених компонентів: планування розвитку персоналу – як кількісного, так і якісного – не матиме сенсу, якщо система підготовки та розвитку медичних працівників не зможе забезпечити обидва аспекти. При цьому кваліфікований медичний персонал повинен знайти практичне застосування, відповідне його професійній кваліфікації.

Другою необхідною умовою ефективного управління персоналом є реалізація концепції комплексного розвитку медичного персоналу та самої медичної системи.

Погано організоване управління медичним персоналом проявляється у нецільовому використанні робочої сили, низькій продуктивності праці, дисбалансі між кадровою структурою та системними потребами тощо.

У сучасній соціально-економічній та політичній ситуації розвитку України галузь охорони здоров'я є одним із пріоритетних напрямів реформування. Змінюється ідеологія охорони здоров'я, фінансово-економічні та ринкові механізми охорони здоров'я, система охорони здоров'я загалом. Разом із цими змінами необхідно запровадити нову систему управління закладами охорони здоров'я, що призведе до зміни парадигми системи управління персоналом цих закладів.

Виходячи з вищенаведеного ідеальною моделлю кадрової політики будь-якої системи охорони здоров'я на організаційному рівні є активна, відкрита, практична, узгоджена, конструктивна, свідома і цілеспрямована, комплексна,

гнучка, демократична політика управління персоналом. ресурси, засновані на сучасній HR-концепції. Тому управління персоналом стає найбільш ефективним тоді, коли визначальною є економічна ефективність управлінських рішень.

На нашу думку, успішне впровадження безперервного розвитку особистості в повсякденну діяльність установ охорони здоров'я можливе лише за умови попереднього комплексного теоретико-методологічного забезпечення цього процесу. Професійний розвиток – це складне, багатоаспектне поняття, яке охоплює широкий спектр економічних, соціальних, психолого-педагогічних питань. Зважаючи на це, в економічній літературі немає єдиного підходу до його визначення то різні вчені по-різному трактують його сутність і акцентують увагу на конкретних аспектах цієї категорії.

Професійний розвиток співробітників включає наступні етапи інтеграції особистості в організацію: адаптація, інтеграція співробітників в колектив, безпосереднє виконання службових обов'язків, професійне і професійне просування. На різних етапах інтеграції підрозділів в організацію необхідною умовою організації та проведення навчання є адекватний моніторинг з метою визначення цільових груп навчання.

Цілеспрямованість моніторингу пов'язана з отриманням упевненості в тому, що концентрація уваги на співробітниках і претендентах на посади, призначені для навчання, призводить до максимального загального підвищення ефективності в часі, корелює з рівнем готовності до навчання та його кваліфікації організацією. На рисунку 1.2 показано основні елементи, які виникли в результаті цілісного професійного розвитку персоналу медичного закладу.

Актуальні питання професійного розвитку та управління персоналом в медичних установах вивчали Труніна І.М., Сербін Р.А. та Андрієнко М.С. На думку авторів медична галузь має багато недоліків у цьому відношенні, а саме: мала кількість працівників та висока плинність кадрів, скорочення працівників, тощо. Особливу увагу на думку авторів необхідно приділити поводженню з персоналом медичних закладів в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення, які ввели карантинні обмеження та значне

скорочення кількості працівників. Причиною таких тенденцій є недосконале використання інструментів управління персоналом: недостатня мотивація, відсутність планування підбору працівників, невідповідні умови праці.



Рисунок 1.1 - Професійний розвиток персоналу медичного закладу
Джерело: сформовано автором

Для подолання вищезазначених проблем доцільно обрати напрямок, що базується на європейському досвіді, та реалізувати концепцію «lifelong learning», яка спрямована на навчання медичного персоналу протягом усього життя. Однією з форм цього напрямку розвитку персоналу є наставництво [26].

Зараз цим питанням все більше уваги приділяється в навчальних програмах. Ми погоджуємося з думкою авторів, що запровадження наставництва у закладі охорони здоров'я буде ефективним. Менторство є одним із найважливіших чинників розвитку медичної організації та виконує такі важливі функції: пристосовується до культури компанії, допомагає засвоїти правила та традиції поведінки компанії та прискорює процес навчання основним навичкам. Професія та розвиває здатність виконувати самостійні функції на конкретній посаді.

В табл. 1.3 наведено порівняння типів наставництва, які можна використовувати в медичному закладі.

Таблиця 1.3 - Порівняння типів наставництва, які можна використовувати в медичному закладі

Класичне менторство	Зворотне менторство
Ознайомлення із порядком виконання роботи, обов'язками, правилами	Використання принципу «навчаю – навчаюсь і сам»
Економія часу та коштів на стажування нового співробітника	Отримання нового досвіду, ознайомлення старших працівників із новими тенденціями
Навчання практичним навичкам, надання реальних порад та консультацій щодо особливостей професії	Поява нестандартних та креативних підходів до прийняття рішень, яким можуть навчити молоді співробітники
Знайомство із колективом, подолання бар'єру між керівником та підопічним, сприяння дружнім відносинам	Можливість нового співробітника під час стажування зарекомендувати себе, створити враження, здобути авторитет, що дає можливість збільшити шанси на отримання посади
Завчасне коригування дій підопічного для уникнення проблем чи ризиків	Впровадження технологій у процесі (Інтернет, мобільні додатки тощо)

Джерело: побудовано на основі [26].

Менторство є відносно новим інструментом в управлінні персоналом, не всі організації активно впроваджують цей вид навчання, тому особливу увагу слід приділити медичним установам. Менторська робота є неоплачуваною, тому при плануванні та проведенні менторських програм слід забезпечити зацікавленість і мотивацію до участі в таких програмах. Розрізняємо зовнішні та внутрішні фактори мотивації. Першим може бути:

- матеріальне заохочення (премія, підвищення посадового окладу);
- надання можливості змінювати власний графік;
- нові можливості розвитку (участь у вебінарах, семінарах, тренінгах, круглих столах тощо).

Внутрішніми мотиваційними факторами є:

- підвищення престижу серед колег;
- заведення нових, корисних знайомств;
- саморозвиток особистості.

Професійний розвиток дає змогу вирішувати основні завдання як з точки зору медичної установи, а саме: підвищення ефективності та якості праці, так і з точки зору особи, підвищення рівня життя, а також створення можливостей для

реалізації набутих навичок. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а освіта є одним із трьох показників, що складають індекс людського розвитку, який включає тривалість життя та дохід на душу населення.

На нашу думку, основними шляхами безперервного професійного розвитку є:

- забезпечення чисельності працівників, що відповідає вимогам робочого місця та посади;
- створення умов для мобільності працівників як умови їх раціональної зайнятості;
- надання працівникам можливостей для розвитку в професійній та службовій кар'єрі.

Створена в установі система підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів повинна, з одного боку, швидко реагувати на зміни, а з іншого - забезпечувати можливість професійної підготовки кадрів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

2.1 Загальна характеристика діяльності, організаційної структури, та персоналу ТОВ «Професорська стоматологія» м. Полтава

Медичний заклад «Професорська стоматологія», на базі якого проводилось дослідження, була створена у 2013 році і зареєстрований як юридична особа за адресом Україна, Полтавська область, місто Полтава, вул. Шевченка, будинок 18. «Професорська стоматологія» сьогодні здійснює свою діяльність як сучасний спеціалізований лікувально-профілактичний медичний заклад.

За організаційно-правовою формою медичний заклад «Професорська стоматологія» є товариством з обмеженою відповідальністю Це означає, що, його учасники не відповідають за зобов'язаннями закладу, але несуть ризик збитків, пов'язаних із його діяльністю, у межах зроблених ними внесків. За специфікою своєї діяльності ТОВ «Професорська стоматологія» є лікувально-профілактичним закладом в системі охорони здоров'я. Основний вид діяльності (КВЕД) – 86.23 Стоматологічна практика.

ТОВ «Професорська стоматологія» надає населенню Полтавської області спеціалізовані (вторинні) стоматологічні медичні послуги на підставі безстрокової ліцензії на здійснення медичної практики, яка згідно наказу № 108 від 06.02.2014 року була видана Міністерством охорони здоров'я України стоматологічному медичному закладу.

Крім стоматологічної практики досліджуваний медичний заклад стоматологічного профілю ТОВ «Професорська стоматологія» здійснює інші види діяльності: навчальну, господарську, організаційно-методичну тощо. Види діяльності досліджуваного медичного закладу ТОВ «Професорська стоматологія» представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Види діяльності ТОВ «Професорська стоматологія»

№	Види
1	Стоматологічна практика
2	Проведення комплексних лікувально-профілактичних заходів
3	Своєчасне і широке втілення в практику роботи підприємства сучасних досягнень вітчизняної та іноземної науки й техніки, передового досвіду роботи та наукової організації праці
4	Розробка та втілення нових організаційних форм з надання стоматологічної допомоги населенню
5	Надання інформаційних, маркетингових, рекламних, комерційних, консультаційних, агентських, дистриб'юторських та інших послуг громадянам, підприємствам, установам та організаціям
6	Розповсюдження та реалізація предметів санітарно-профілактичного та загально-медичного призначення
7	Здійснення організаційно-методичної, навчальної діяльності
8	Сприяння роботі асоціацій, інших громадських та неприбуткових організацій, які діють у сфері охорони здоров'я.
9	Здійснення торговельно-посередницької діяльності з метою забезпечення фінансування діяльності підприємства
10	Розробка, впровадження в практику нових та підвищення ефективності існуючих методів діагностики та лікування
11	Організація і проведення експортно-імпортних та товарообмінних операцій, придбання та реалізації товарів медичної промисловості, предметів медичного призначення, медичних препаратів та обладнання.
12	Здійснення роздрібної та оптової торгівлі вітчизняними та імпортованими медичними та іншими товарами, необхідних для лікування пацієнтів
13	Операції з оренди (суборенди) закріпленого за підприємством комунального майна

Джерело: дані досліджуваного медичного закладу

Основними завданнями діяльності ТОВ «Професорська стоматологія» є:

- здійснення комплексних заходів з використанням сучасних медичних засобів, матеріалів і обладнання для профілактики, діагностики та лікування захворювань терапевтичного профілю;
- рання діагностика захворювань і своєчасне їхнє лікування із застосуванням новітніх методик, лікарських засобів, матеріалів і обладнання;
- надання своєчасної, невідкладної медичної допомоги (послуг) в повному обсязі пацієнтам, що звернулися до «Професорська стоматологія».

Відповідно, на сьогодні в ТОВ «Професорська стоматологія» представлено весь спектр стоматологічних послуг – це терапевтичні, ортопедичні, парадонтологічні кабінети, хірургічна служба, дитячий кабінет, де прийом ведуть

дитячі стоматологи та лікар ортодонт, рентген – кабінет, централізоване стерилізаційне відділення, а також у «Професорська стоматологія» пацієнтам надають косметичні послуги.

Номенклатура основних видів діяльності ТОВ «Професорська стоматологія»:

– долікарська допомога (рентгенологія, діагностика, сестринська справа, стратегічна стоматологія);

– амбулаторно-поліклінічна допомога – лікування та протезування дітей та дорослих у повному обсязі, естетична реставрація, ендодонтичне лікування, пародонтологія, відбілювання зубів, професійна гігієна порожнини рота, видалення та імплантація зубів.

Основною діяльністю ТОВ «Професорська стоматологія» є стоматологічна практика. Клініка надає широкий асортимент стоматологічних послуг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Види стоматологічної практики ТОВ «Професорська стоматологія»

№	Види
1	Ортодонтологія (виправлення прикусу, брекет-системи), ортопедія (протезування, знімні та незнімні протези, імпланти)
2	Професійна гігієна (послуги з очищення зубного нальоту, а також зубного каменю – саме ті процедури, які необхідно проводити дорослим раз на пів року і дітям раз на три місяці), терапевтична стоматологія(лікування карієсу)
3	Ендодонтичне лікування (лікування кореневих каналів)
4	Реставрація зубів (відновлення первісної анатомічної форми і кольору пошкоджених зубів, пломбувальними матеріалами)
5	Відбілювання, лікування зубів уві сні (під наркозом)
6	Хірургічна стоматологія (видалення зубів, лікування різних захворювань порожнини рота, кісток лицьового скелета, прилеглих м'яких тканин)
7	Імплантація (установка зубного імпланта в вигляді багатокомпонентної титанової конструкції, яка встановлюється в кісткову тканину щелепи, заміщаючи собою корінь втраченого зуба)
8	Дитяча стоматологія
9	Лазерна стоматологія (лікування захворювань слизової оболонки рота і пародонту)

Джерело: побудовано на основі [16]

Серед пріоритетних напрямків діяльності ТОВ «Професорська стоматологія» є розвиток, переважно у дитячій стоматології, «мінімально

інвазивного, безболісного лікування, аж до лікування уві сні (безпечний медикаментозний сон)» [16].

Діяльність ТОВ «Професорська стоматологія» здійснюється згідно з Конституцією України, Законами України, Указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, наказами МОЗ України, Статутом ТОВ «Професорська стоматологія». Вся необхідна інформація про діяльність окремого структурного підрозділу лікувально-профілактичного профілю представлена в Куточку споживача та в папці споживача.

Для надання стоматологічних послуг ТОВ «Професорська стоматологія» облаштована сучасними кабінетами із новітнім обладнанням та інструментами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структурні підрозділи ТОВ «Професорська стоматологія»

№	Назва структурного підрозділу	Назва приміщення (кабінету)
1	Лікувально-діагностичний підрозділ	Стоматологічний кабінет №1
2		Стоматологічний кабінет №2
3		Стоматологічний кабінет №3
4		Стоматологічний кабінет №4
5		Стоматологічний кабінет №5
6		Стоматологічний кабінет №6
7		Стоматологічний кабінет №7
8		Стоматологічний кабінет №8
9		Стоматологічний кабінет №9
10		Стоматологічний кабінет №10
11		Рентгенодіагностичний кабінет
12		Допоміжні приміщення (кімната хірурга., післяопераційні кімнати, стерілізаційна кімната, гіпсовочна, палати для перебування пацієнтів одномісна та двомісна)
13	Адміністративно-господарський відділ	Хол, ресепшн, кімната адміністраторів
14		Кабінет директора
15		Кімната персоналу
16		Кімната для проведення нарад
17		Кімната старшої медичної сестри
18		Серверна кімната
19		Кімната реманенту
20		Кімната завідуючого господарством
21		Підсобні приміщення(Санвузли для пацієнтів, санвузли для персоналу, коридори, тамбури, технічне приміщення)

Джерело: дані досліджуваного медичного закладу

При оснащенні стоматологічних кабінетів та відповідних відділень ТОВ «Професорська стоматологія» дотримувалась встановлених для стоматологічного медичного закладу санітарно-гігієнічних вимог до їх розміщення, влаштування та обладнання. Стоматологічні кабінети мають необхідний мінімум основних стоматологічних матеріалів, лікарських засобів, інструментів на кожну лікарську посаду на один рік роботи на всі види стоматологічного прийому.

Організаційна структура ТОВ «Професорська стоматологія» – лінійно-функціональна (рис. 2.1).

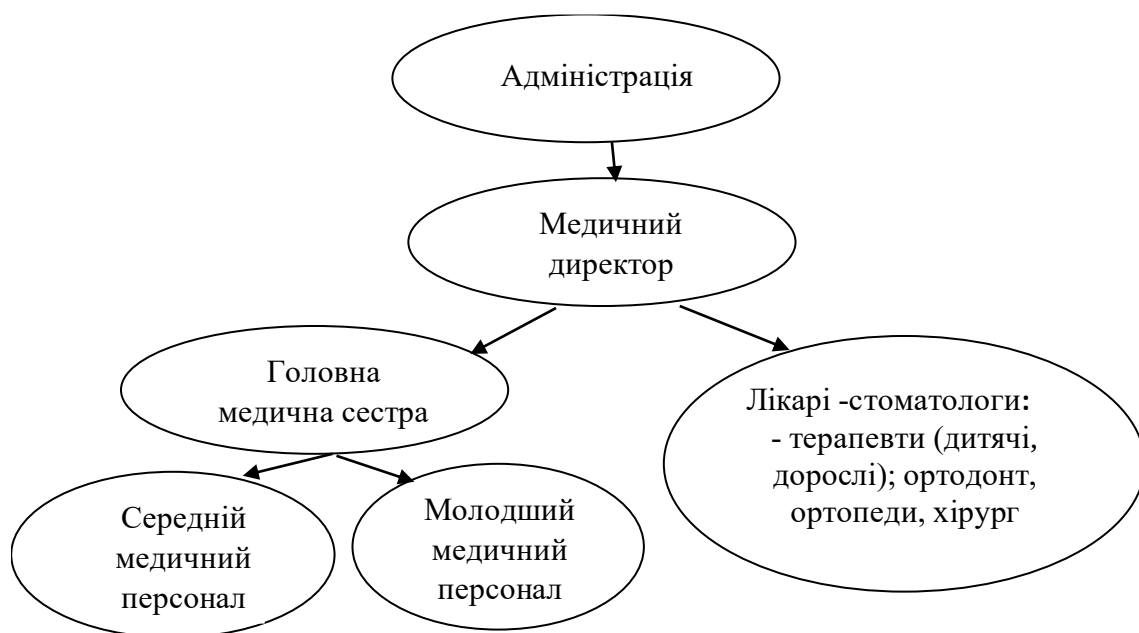


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Професорська стоматологія»

Джерело: авторська розробка

Така структура передбачає існування лише одноканальної взаємодії між елементами системи, тобто «кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі» [10].

Відповідно, до структури входять лінійні підрозділи, в яких зосереджені функції, повноваження та відповідальність за управління конкретними ланками, та функціональні підрозділи, наділені повноваженнями та відповідальністю за результати своєї функціональної діяльності.

Стоматологічна поліклініка «Професорська стоматологія» є юридичною особою. Підприємство належить до приватної власності. ТОВ «Професорська стоматологія» створена засновниками, яким належить дана стоматологія.

Для управління організацією призначено директора для якого характерний змішаний стиль управління персоналом – авторитарно-демократичний.

Директор використовує такі риси цих стилів – цікавиться думкою працівників, після ухвалення рішення і поблажливо ставляться до них, але приймає рішення у більшості випадків на свій розсуд, особливого страху перед начальством працівники не відчують. Директор владний та наполегливий, багато часу проводить у стоматології, без керівництва стоматологія ніколи не залишається навіть на один день. Якщо комусь із керівників необхідно відлучитися, всі питання вирішують керівники, що залишилися на місці. Один із директорів за сумісництвом є медичним лікарем поліклініки. Фінансовою частиною управляє бухгалтер, який за сумісництвом є спеціалістом з кадрів.

В управлінні персоналом керівники дотримуються ліберально-демократичного стилю. Це особливо виявляється у відносинах із підлеглими. Управління реалізується на трьох рівнях:

- найвищому рівні (директор, юрист та бухгалтер). Діяльність пов'язана із забезпеченням цілей та реалізацією стратегії розвитку медичного закладу;
- середньому, виробничому рівні (головна медсестра та стоматологи). Вирішуються завдання координації роботи нижчих підрозділів та здійснюється виробничий процес;
- нижчому, технічному рівні (медсестри, виробники коронок та зубних протезів та обслуговуючий персонал). Посадові обов'язки пов'язані з обслуговуванням робочих місць та підготовкою матеріалів для роботи стоматологів.

Місія ТОВ «Професорська стоматологія» - «надання безпечної, комплексної стоматологічної допомоги та профілактики, надання вищої якості стоматологічних послуг завдяки великим знанням, багаторічному досвіду та

потужній технологічній базі, забезпеченню пацієнтам максимального комфорту під час лікування» [16].

Серед головних цінностей діяльності ТОВ «Професорська стоматологія» можна назвати:

- «безпека і якість послуг;
- профілактика, а не лікування;
- відданість професії;
- точність і надійність в роботі» [16].

Стратегічними цілями ТОВ «Професорська стоматологія» є забезпечення стійкого розвитку і підвищення прибутку на 10 % протягом 5 років.

Тактичні цілі (протягом двох років) поділяються на:

- технологічні – вийти на перше місце в регіоні за оборотністю до стоматології;
- кваліфікаційні - підвищити рівень кваліфікації персоналу;
- соціальні - підвищити привабливість стоматології для пацієнтів;
- економічні - знизити витрати.

Оперативними цілями (протягом одного року) є:

- зниження плинності персоналу на 20%;
- підвищення якості послуг за рахунок запровадження нових технологій, удосконалення обладнання;
- направити стоматологів на навчання новим технологіям в лікуванні та протезуванні зубів, проводити атестацію працівників один раз на рік;
- запровадження додаткових пільг та гарантій для пацієнтів;
- застосувати в стоматології ощадливе виробництво.

Основними завданнями поліклініки є:

- надання долікарської допомоги: рентгенологія, сестринська справа, стоматологія, стоматологія стратегічна;
- надання амбулаторно-поліклінічної допомоги: стоматологія терапевтична, дитяча стоматологія, стоматологія ортопедична, стоматологія хірургічна.

Споживачами послуг стоматологічної поліклініки «Професорська стоматологія» переважно є населення Полтави та прилежних районів Полтавської області. Місцеве населення, яке виступає споживачем стоматологічних послуг ТОВ «Професорська стоматологія», приносить близько 80% всіх коштів, отриманих на основі комерційного лікування, з яких приблизно 30% за перерахуванням від організацій та страхових компаній. Інші 20% приносять клієнти з інших населених пунктів.

Завдяки відгукам пацієнтів ТОВ «Професорська стоматологія» можна зробити висновки, що досліджуваний стоматологічний заклад «має всі умови для якісного, своєчасного медичного обслуговування населення, дотримується стандартів у сфері охорони здоров'я завдяки висококваліфікованому кадровому забезпеченню, що відповідає єдиним кваліфікаційним вимогам» [16].

Види і обсяги стоматологічної допомоги, яка була надана пацієнтам ТОВ «Професорська стоматологія» за період дослідження 2021-2023 роки, представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Види і обсяги стоматологічної допомоги в ТОВ «Професорська стоматологія» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022	2023 до 2021
Робочі зміни відпрацьовані	500	500	500	-	-	-
Кількість відвідувань в цілому по клініці	33942	34330	35030	1,1	2,0	3,2
Кількість відвідувань в одну зміну	68	69	70	1,5	1,4	2,9
Кількість санованих осіб в цілому по клініці	5391	5689	5986	5,5	5,2	11,0
Кількість виконаних УОП	149461	168207	173861	12,5	3,4	16,3
Терапевтична робота -кількість вилікуваних зубів	12460	13012	14034	4,4	7,8	12,6
Хірургічна робота -проведено операцій, в т.ч.	382	401	443	5,0	10,5	16,0
- встановлення імплантатів	25	27	29	8,0	8,0	16,0
- видалено зубів та коренів	2910	3109	3196	6,8	2,7	9,8
- хірургічна активність,%	97,0	101,7	98,0	4,7	-3,7	1,0
Ортопедична робота: - кількість зроблених зубних протезів	1331	1506	1597	13,1	6,0	20,0

Джерело: побудовано за даними підприємства

На підставі аналізу табл. 2.4 можна сказати, що обсяги стоматологічної медичної допомоги, наданої населенню ТОВ «Професорська стоматологія» з мають тенденцію росту. У 2023 році ТОВ «Професорська стоматологія» надала своїм пацієнтам на 11% послуг більше у порівнянні із 2022 роком і на 5,2% у порівнянні із 2022 роком. Аналіз свідчить про тенденцію росту відвідувань в цілому по клініці і, відповідно, на одну зміну. Так, у 2022 році вони зросли на 1,1% порівняно з минулим роком; у 2023 році - на 2% порівняно із попереднім роком. Кількість відвідувань на одну зміну у 2022 році їх було 68, в 2022 році - 69 відвідувань, а у 2023 році їх величина становила 70, тобто на 2,2% більше, ніж у базовому (2021) році дослідження. Кількість санованих пацієнтів у «Професорській стоматології» за три роки зросла на 11%. При цьому кількість вилікуваних зубів зросла на 12,6%, кількість зроблених зубних протезів – на 20%. Зросла також хірургічна активність на 1% у 2023 році порівняно із базовим 2021 роком.

Наскільки ефективно надаються фінансові послуги своїм пацієнтам свідчать не тільки їх позитивні відгуки, а й фінансові результати діяльності ТОВ «Професорська стоматологія» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Професорська стоматологія» протягом 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення 2023 від 2021	
	2021	2022	2023	тис. грн.	%
Чистий дохід від надання послуг, реалізації продукції	178,2	4705,9	7396,6	7218,4	41,5 раз
Собівартість наданих послуг, реалізованої продукції	214,8	3595,2	6595,7	6380,9	30,7 раз
Інші операційні витрати	2,0	1110,2	833,3	831,3	416,6 раз
Разом витрати	216,8	4705,4	7429	7212,2	34,3 раз
Прибуток (Збиток)	-38,6	0,5	-32,4	6,2	-16,1

Джерело: побудовано на підставі фінансової звітності ф.2 закладу

На підставі аналізу показників, наведених в табл. 2.5 можемо зробити висновок про незадовільні показники результативності діяльності ТОВ «Професорська стоматологія». Станом на кінець 2023 року медичний заклад є збитковим у порівнянні із 2022 роком, але цей збиток зменшився на 16,1% у порівнянні із 2021 роком. Необхідно відзначити збільшення доходів від діяльності досліджуваного медичного закладу протягом 2021 – 2023 років на 7218,4 тис. грн. або в 41,5 раз. Але разом із зростанням доходів значно зросли витрати. Їх зростання відбулось на 7212,2 тис. грн. або в 34,3 рази. Особливо зросли операційні витрати – в 416,6 рази. Собівартість стоматологічних послуг також має тенденцію росту – на 6380,9 тис. грн. або в 30,7 рази.

Суттєвий вплив на фінансовий результат діяльності ТОВ «Професорська стоматологія» має кадрова політика медичного закладу, а також фінансові результати діяльності стоматологічної клініки залежать від сформованої системи управління, яка характеризується сукупністю взаємозв'язаних дій, спрямованих на забезпечення оптимального співвідношення матеріальних трудових та фінансових ресурсів.

Фінансування діяльності стоматологічної клініки здійснюється зв рахунок коштів НСЗУ згідно кількості укладених договорів за пакетом «Стоматологічна медична допомога в амбулаторних умовах». До переліку стоматологічних послуг, які фінансуються НСЗУ, відносяться:

- «первинний стоматологічний огляд пацієнта;
- ургентна стоматологічна допомоги дітям та дорослим;
- планова стоматологічна допомога дітям;
- організація та проведення обов'язкових медичних профілактичних оглядів
- оглядів учнів загальноосвітніх навчальних закладів та дітей до 6 років;
- своєчасне знеболення на всіх етапах діагностики та лікування» [4].

Інші послуги є платними, оскільки ТОВ «Професорська стоматологія » працює на комерційній основі. Фінансове забезпечення діяльності медичного

закладу здійснюється за рахунок власних коштів, аналіз яких в динаміці 2021 – 2023 років наведений в табл. 2.6.

На підставі аналізу табл. 2.6 можна зробити висновок про зменшення обсягів джерел фінансування діяльності ТОВ «Професорська стоматологія» на 10,5% або 16,3 тис. грн. Із них зменшились обсяги власного капіталу на суму 32.4 тис. грн. або на 28,7%, а обсяги залученого капіталу у вигляді поточних зобов'язань, навпаки, зросли на суму 16,1 тис. грн. або на 37.3%.

Таблиця 2.6 – Динаміка джерел фінансування діяльності ТОВ «Професорська стоматологія» протягом 2021-2024 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення 2023 від 2021	
	2021	2022	2023	тис. грн.	%
Власний капітал, у тому числі	112,7	27,5	80,3	-32,4	-28,7
зареєстрований капітал	1,5	1,5	1,5	0	0
нерозподілений прибуток	111,2	26,5	78,8	-32,4	-29,1
Поточні зобов'язання, у тому числі	43,1	50,0	59,2	16,1	37,3
за розрахунками із страхування	11,8	20,2	20,1	8,3	70,3
за розрахунками з оплати праці	31,3	29,8	39,1	7,8	24,9
Разом	155,8	77,5	139,5	-16,3	-10,5

Джерело: дані фінансової звітності ф.1

У складі власного капіталу відмічається зменшення суми нерозподіленого прибутку на суму 32.4 тис. грн або на 29.1%. Сума зареєстрованого капіталу протягом 2021-2023 років залишалася незмінною і складає 1.5 тис. грн.

У складі залученого капіталу зросли поточні зобов'язання за розрахунками зі страхування на суму 8,3 тис. грн або на 70,3%, а поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці – на суму 7,8 тис. грн. або на 24,9%.

Щодо кадрового складу ТОВ «Професорська стоматологія», то необхідно відзначити, що на кінець досліджуваного періоду (2023 рік) у штаті ТОВ «Професорська стоматологія» налічується 24 особи, з яких 13 осіб– лікарі-стоматологи; 5 осіб - медичні сестри, адміністрація клініки – 3 особи, в т.ч. медичний директор, юрист, бухгалтер та 3 особи - обслуговуючий персонал. Вищу освіту мають 16 осіб (66,7%), середню спеціальну – 8 осіб (33,3%).

За віковим складом 13 лікарів – до 30 років, що говорить про перспективи їх професійного розвитку та 4 лікарі – від 40 до 50 років. Необхідно відмітити, що ці 4 особи мають дипломи кандидатів наук, що дозволяє їм керувати інтернами. Відповідно, на базі ТОВ «Професорська стоматологія» проходять навчання лікарі –інтерни, що сприяє професійному розвитку медичних працівників. Чисельність молодого (до 30 років) персоналу показує зацікавленість молодих фахівців у роботі, що сприятливо для подальшої роботи клініки.

Більшість працівників переважно жіночої статі, що пов'язано зі специфікою діяльності організації, оскільки основний склад співробітників – це медичні сестри та стоматологи-терапевти.

Після аналізу чисельності зайнятих посад в ТОВ «Професорська стоматологія» можна сказати, що цей показник має щорічну тенденцію зниження в цілому на 0,2 % в основному завдяки скороченню чисельності зайнятих посад молодшого медичного персоналу та інших кадрів на 19,4 % та 2 % у середньому відповідно. Цей факт має негативний вплив на фінансові результати діяльності медичного закладу.

Аналіз укомплектованості посад ТОВ «Професорська стоматологія» показав, що штати в клініці недоукомплектовані в цілому на 19,2 %. Це означає, кількість фактично зайнятих посад не відповідає запланованому обсягу медичних послуг. Особливо низький рівень укомплектованості відзначається у молодшого медичного персоналу (59,6%). У середньому за 2021-2023 роки рівень сумісництва посад становив 1,3. Рівень сумісництва посад молодшого медперсоналу вищий за решту категорій і становить 1,5. Це говорить про суттєве навантаження молодших медичних працівників. Лікарський персонал та інші кадри працюють на 1,1, 1,2 та 1,3 ставки відповідно, що також свідчить про перевантаження лікарів і може мати негативний вплив на якості надання стоматологічних медичних послуг.

2.2 Аналіз управління персоналом ТОВ «Професорська стоматологія» м. Полтава

Стратегія управління персоналом організації ТОВ «Професорська стоматологія» відображає раціональний комплекс економічних завдань компанії, потреб та інтересу співробітників. На сьогоднішній день формується умова для гарантії рівноваги між економічними та соціальними ефективностями експлуатації трудового ресурсу. Наявна в компанії концепція оплати праці не має обмежень за мінімальними та максимальними розмірами і залежить від ефекту роботи персоналу загалом та окремо кожного співробітника. Для окремого персоналу та команд співробітників встановлюється градація якості для того, щоб співробітник міг відстежити, чого він здатний досягти у своїй трудовій діяльності, заохочуючи його досягти необхідної якості. Через специфіку медичної сфери структура кадрового складу ТОВ «Професорська стоматологія» різноманітна (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура кадрового складу ТОВ «Професорська стоматологія» протягом 2021 -2023 років

Категорія співробітників	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Основні співробітники	21	78	18	75	18	75	-3	-3
Допоміжні співробітники	3	11	3	12,5	3	12,5	0	1,5
Керівництво	3	11	3	12,5	3	12,5	0	1,5
Середньооблікова кількість	27	100	24	100	24	100	-3	0

Джерело: дані досліджуваного медичного закладу

В ТОВ «Професорська стоматологія» допоміжний персонал і керівництво складають найменший відсоток (11-12,5%), а основний персонал – лікарі стоматологи мають найбільший відсоток (75-78%).

Для аналізу факторів плинності кадрів було розроблено Анкету з вивчення причин плинності кадрів. Дана анкета пропонувалася працівникам, що звільняються, в період з 2021 по 2024 рр. (всього 3 співробітника). Результати проведеного дослідження представлені в табл. 2.8.

Керівництво ТОВ «Професорська стоматологія» прагне домогтися оптимального поєднання творчих здібностей кожного її співробітника з одного боку, та вміння злагоджено працювати в команді, з іншого боку. Одним із принципів кадрової політики є безумовне підпорядкування вищому керівництву, педантичне виконання поставлених їм завдань.

В клініці застосовуються такі методи управління трудовою кар'єрою, як економічні, адміністративні та соціально-психологічні. До економічних методів належать планування, аналіз тощо. До соціально-психологічних зазвичай відносять створення атмосфери у колективі та розвиток ініціативи у персоналу. До адміністративних – накази та розпорядження, посадові інструкції, преміювання тощо.

Таблиця 2.8 - Результати аналізу соціально-економічного стану співробітників ТОВ «Професорська стоматологія»

Питання	Найбільш популярна відповідь	Кількість відповідь	Частка відповідей
1. Чи комфортним був для Вас режим роботи?	ні	2	67%
2. Як би ви оцінили взаємини у колективі?	гарні	3	100
3. Як би Ви оцінили взаємини зі своїм безпосереднім керівником?	гарні	3	100
4. Рішення про звільнення було ухвалено...	працівником	3	100
5. Скільки разів Ви мали можливість навчатися та підвищувати кваліфікацію за рахунок підприємства?	не навчався	3	100
6. Наскільки Ваші особисті цілі відповідали цілям підприємства?	Не відповідають	2	67%
7. Чи збережуться у Вас дружні стосунки з колишнім колективом так, моє звільнення ніяк не вплине на особисті стосунки?	так, моє звільнення не вплине на особисті стосунки	2	67%

Кадри є невід'ємною частиною ТОВ «Професорська стоматологія», тому керівництво намагається створити максимально сприятливі умови для співробітників. За результатами аналізу можна зробити кілька висновків, які визначають основні функції, які має здійснювати керівництво клініки задля досягнення поставлених стратегічних цілей ТОВ «Професорська стоматологія».

1) Сформований у колективі морально-психологічний клімат загалом можна розглядати як сприятливий.

2) На 100% плинність персоналу обумовлена ініціативою самих співробітників.

В умовах разі конкуренції проблема плинності кадрів серед висококваліфікованого кадрового складу є значної і визначальною, оскільки (як варіант) співробітники, що звільнилися, можуть перейти на роботу до конкурентів і створити конкурентні переваги суперникам, розповівши про слабкі сторони і використавши технічні тонкощі і ноу-хау.

Низький рівень плинності кадрів в ТОВ «Професорська стоматологія» свідчить про сприятливий етичний клімат у колективі клініки. Це пов'язано з тим, в клініці існує взаємна довіра між її керівництвом та підлеглими працівниками, дружні стосунки між співробітниками. Головну роль у цьому разі зіграло керівництво клініки. Керівництво ТОВ «Професорська стоматологія» акцентувало увагу на двох базових точках функціонування стоматологічної клініки: це фокус на господарській діяльності та одночасно фокус на формування корпоративної культури, команди, члени якої поділяють і сповідують цінності клініки, і створення умов, в яких розвиток стає потребою людини, свого роду організаційної нормою роботи в команді.

Для того, щоб вирішити існуючі проблеми, необхідно розробляти та впроваджувати програми з управління професійною кар'єрою. Для цього слід приділити більше уваги виконанню наступних напрямів діяльності кадрової служби:

- оцінка персоналу;

- планування кар'єри працівників;

- формування та робота з кадровим резервом;

- мотивація персоналу.

Складовою управління персоналом клініки є його мотивація.

Аналізуючи систему мотивації праці в ТОВ «Професорська стоматологія» необхідно провести SWOT-аналіз персоналу, оскільки це дозволить виявити

сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості кадрової політики на підприємстві.

Метод є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища.

SWOT-аналіз представлений у таблиці 2.9.

Сильними сторонами кадрової політики ТОВ «Професорська стоматологія» є сформована досить сильна трирівнева управлінська команда, у стоматологічній клініці працює висококваліфікований персонал, директор використовує демократичний стиль управління, що позитивно впливає на виробничий клімат усередині клініки. Стабільна завантаженість працівників та високий рівень комунікаційних зв'язків також є сильною стороною.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз персоналу ТОВ «Професорська стоматологія»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- гарна управлінська команда; - висококваліфікований персонал; - демократичний стиль керівництва; - вміння адміністрації працювати у команді; - для різних видів діяльності використовуються різні критерії оцінювання праці; - стабільна завантаженість працівників; - високий рівень комунікаційних зв'язків.	- поява нових співробітників; - низький рівень мотивації персоналу; - плинність кадрів; - високий рівень розшарування персоналу за рівнем компетентності; - недостатнє фінансування підготовки та перепідготовки персоналу; - відсутній план задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.
Можливості	Загрози
- вдосконалення системи мотивації трудової діяльності як фактору стабільності персоналу; - розробка нової форми управління клінікою; - кадрова стабільність персоналу - запорука припливу нових клієнтів; - внаслідок стабільності персоналу – розширення клієнтської бази.	- відсутність гідних претендентів на зміну лікарям-стоматологам; - можлива зміна членів адміністрації; - використання конкуруючими компаніями неофіційних каналів для залучення до себе висококласних фахівців; - кадрова політика конкурентів.

Джерело: авторська розробка

Слабкими сторонами кадрової політики ТОВ «Професорська стоматологія» є плинність кадрів, відповідно є ймовірність збільшення кількості нових співробітників та зростання ступеня впливання їх у колектив. Також слабкими сторонами є високий рівень розшарування персоналу за рівнем компетентності, недостатнє фінансування підготовки перепідготовки персоналу, низький рівень

мотивації, клінікою не розроблено план задоволеності майбутніх потреб у людських ресурсах. Кадровий резерв у ТОВ «Професійна стоматологія» не сформовано.

На момент дослідження можливостями для ТОВ «Професорська стоматологія» є:

- удосконалення системи мотивації трудової діяльності, що у свою чергу стане фактором стабільності персоналу (виключаємо плинність кадрів);
- розробка нової форми управління медичним закладом;
- кадрова стабільність, у свою чергу, забезпечить заставу припливу нових клієнтів (зі збереженням вже поточної клієнтської бази).

Найбільший негативний вплив на діяльність компанії мають такі фактори:

- відсутність гідних претендентів на зміну лікарям-стоматологам;
- можлива зміна членів адміністрації;
- використання конкуруючими компаніями неофіційних каналів для залучення до себе висококласних фахівців;
- кадрова політика конкурентів.

Усі перелічені чинники тією чи іншою мірою здатні негативно проводити кадрову політику ТОВ «Професорська стоматологія». Таким чином, аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів дозволив виявити загрози та можливості, що виникають в управлінні персоналом на ТОВ «Професорська стоматологія», а також сильні та слабкі сторони кадрового складу, які за правильної політики керівництва допоможуть подолати загрози або посилити свої позиції.

2.3 Аналіз управління професійним розвитком персоналом ТОВ «Професорська стоматологія» м. Полтава

Практика свідчить, що основою успішної діяльності медичного закладу на ринку стоматологічних послуг є висококваліфіковані кадри. Тому керівництво ТОВ «Професійна стоматологія» заінтересовані в ефективному управлінні людьми, їх мотивації та професійному розвитку. Для того, щоб форми і методи

управління персоналом, які застосовує ТОВ «Професійна стоматологія» у своїй діяльності, мали позитивний ефект. в клініці була розроблена кадрова політика. Основною метою кадрової політики ТОВ «Професійна стоматологія» є формування «високопродуктивної, відповідальної та лояльної команди» [16]. При цьому, система управління ТОВ «Професійна стоматологія» спрямована на отримання не лише економічної вигоди, але і соціального ефекту для стимулювання роботи співробітників клініки та їх професійного розвитку.

Професійний розвиток – галузь, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, вирішення нових завдань. Наприклад, у великих багатонаціональних організаціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, очолювані керівником у ранзі директора чи віце-президента, що підкреслює їхнє особливе значення для організації. Про важливість професійного розвитку для сучасних організацій свідчить і те, що цілі у цій галузі включаються до особистих планів (від виконання яких залежить розмір винагороди) керівників багатьох організацій.

В ТОВ «Професійна стоматологія» професійне навчання є комплексним безперервним процесом, який починається з визначення потреб у навчанні, які формуються на основі потреб розвитку клініки в цілому, а також необхідності виконання її співробітниками своїх поточних та майбутніх виробничих обов'язків.

З аналізу виявлених потреб формується мета кожної програми навчання. При визначенні цілей обов'язково береться до уваги принципова відмінність між професійним навчанням та освітою: професійне навчання формує конкретні навички та вміння, необхідні клініці, а освіта спрямована на загальний розвиток співробітника у певній сфері знань. Інші етапи навчання: формування бюджету навчання, визначення критеріїв оцінки результатів навчання, визначення змісту програм, методів та форм навчання, саме процес професійного навчання, набуття знань та навичок, оцінка ефективності навчання.

Процес планування професійного навчання персоналу дозволяє використовувати власні виробничі ресурси клініки, які працюють, не відшукуючи нових кваліфікованих співробітників на зовнішньому ринку трудових ресурсів.

До ресурсів системи професійного навчання персоналу відносяться людські, матеріально-технічні, фінансові, тимчасові ресурси, які є необхідними для забезпечення процесу навчання.

ТОВ «Професорська стоматологія» є «провайдером системи безперервного професійного розвитку (БПР) під № 1072. Дана система була впроваджена згідно Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України за № 725 від 14 липня 2021 року. Згідно даного Положення про БПР працівники сфери охорони здоров'я після здобуття вищої освіти та отримання сертифіката лікаря-спеціаліста, провізора-спеціаліста або диплома про закінчення закладу фахової передвищої освіти зобов'язані здійснювати безперервний професійний розвиток. Крім того, результати проходження безперервного професійного розвитку обов'язково враховуються під час атестації для присвоєння або підтвердження кваліфікації працівника сфери охорони здоров'я» [16].

На базі ТОВ «Професорська стоматологія» провідні лікарі клініки проводять навчання лікарів –інтернів, що є дуже важливим для їх професійного розвитку.

Професійний розвиток працівників ТОВ «Професорська стоматологія» тісно пов'язаний із підвищення кваліфікації його працівників, а також збільшенням годин внутрішньо-організаційного наставництва. Через специфіку діяльності ТОВ «Професорська стоматологія» навчання провідними співробітниками нових спеціалістів, які уклали трудовий договір із клінікою, систему підготовки персоналу клініки можна поділити на етапи процесу навчання, тобто:

I етап – це виявлення потреб:

Старші медичні сестри визначають, скільки потрібно підготувати (підвищити кваліфікацію) медичних сестер для клініки та подають заявку до відділу кадрів.

II етап – це розробка та зміст програми:

План підготовки та перепідготовки нових працівників розробляється головною медичною сестрою після складання плану підвищення кваліфікації. В

основу плану входять дані щодо додаткової потреби у кваліфікованих кадрах для клініки.

Безпосереднім організатором безперервного процесу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу є головна медична сестра.

III етап – це впровадження програми:

У перший день медичний директор розподіляє медичних сестер по групах. Їм видається розклад лекцій, що входять до курсу освоєння програми та опис циклу практичних занять. Обговорюються організаційні моменти і відбувається ознайомлення з базою навчання. Заняття зазвичай починаються з наступного дня та тривають протягом півтора місяця. Крім лекцій, учні відвідують і практичні заняття, яким відводиться одна з головних позицій у процесі навчання. Шляхом тренувань вони відпрацьовують отримані у процесі навчання знання, запозичують від старших колег досвід щодо ведення різних ситуацій, ознайомлюються із нововведеннями.

Після закінчення прослуханого циклу атестаційна комісія проводить іспит.

IV етап – це оцінка та контроль:

У заключний день проводиться контроль знань та перевірка засвоєної інформації. Іспит, за підсумками якого оцінюються знання, а його результати вносяться до документа встановленого зразка, може бути: текстовий, тестування, співбесіда.

Результати сертифікаційного іспиту заносяться до протоколу, який підписують всі члени комісії. Після цього учням спеціалістам видають сертифікат спеціаліста та посвідчення про підвищення кваліфікації державного встановленого зразка. Інформація про знову отримані документи передається до відділу кадрів із занесенням до особистої справи, для подальшого контролю та перепідготовки через 5 років.

Атестація медичного персоналу на вищу, першу, другу категорію проводиться фахівцем за бажанням та є добровільною.

При атестації медичного працівника на категорію I етап такий самий, як із сертифікації, потім відразу переходять до IV етапу.

Фахівці, які виявили бажання здобути кваліфікаційну категорію, повинні також мати певний лікувальний стаж для подання на другу категорію – не менше трьох років, на першу категорію – 7 років та вищу категорію не менше 10 років.

Департамент у день атестації видає наказ, з якого випливає підтвердження атестації спеціаліста та присвоєння йому категорії. Фахівцю видають посвідчення, яке він має підтвердити чи підвищити за 5 років. Копія посвідчення надається до відділу кадрів в особисту справу.

Працівник повертається на своє робоче місце, де він може продовжити свою роботу, або може змінити його відповідно до останньої спеціалізації та підвищення категорії.

Професійний розвиток – це невід’ємна складова кадрової політики медичного закладу. Кадрова політика досліджуваного медичного закладу розробляється його керівництвом. При розробці кадрової політики враховуються як приписи державних та місцевих органів управління охороною здоров’я, так і особливості діяльності ТОВ «Професорська стоматологія». В табл. 2.10 наведений аналіз використання документів, які повинні регламентувати кадрову політику медичного закладу.

Таблиця 2.10 – Аналіз документів регламентації кадрової політики ТОВ «Професорська стоматологія» за її елементами

Елементи кадрової політики	Необхідні нормативні документи	Наявні нормативні документи
Стратегічне кадрове планування	Концепція кадрової політики Стратегія кадрової політики Програма кадрової політики	- - +
Прийом на роботу	КЗпП, Інструкція по кадровому діловодству	+
Кадрове діловодство	КЗпП, Інструкція по кадровому діловодству	+
Розміщення кадрів та внутрішнє переміщення	Положення про переведення на іншу посаду та відповідні зміни в оплаті праці	+
Навчання персоналу	План навчання персоналу	+
Система мотивації	Положення про стимулюючі виплати, матеріальне та нематеріальне стимулювання	+
Оцінка персоналу	Положення про атестацію персоналу Професійні стандарти	+ +
Адаптація персоналу та залучення молодих спеціалістів	Положення про адаптацію (система наставництва) Договір про співробітництво з навчальними закладами	- +

Джерело: дані досліджуваного медичного закладу

Аналіз табл. 2.10 показує, що ТОВ «Професорська стоматологія» має наявності розроблені для клініки майже всі необхідні документи, які регламентують кадрову політику медичного закладу. Недоліком є відсутність концепції та стратегії розвитку кадрової політики клініки, а також відсутність Положення про адаптацію. Незважаючи на наявність Положення про стимулюючі виплати, матеріальне та нематеріальне стимулювання мотиваційна функція управління персоналом розвинена слабо, особливо для адміністраторів. Це пов'язано із тим, що адміністраторам нараховується погодинна заробітна плата, відповідно у них відсутня мотивація залучення пацієнтів до клініки.

Політика професійного розвитку персоналу, як складова кадрової політики включає: професійний та особистісний розвиток, оцінку результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри; навчання; створення та ведення кадрового резерву. Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення поставлених цілей.

Проведемо аналіз системи навчання і професійного розвитку персоналу ТОВ «Професорська стоматологія» за такими показниками:

1. Навчання і розвиток на робочому місці.
2. Навчання і розвиток з відривом від виробництва.
3. Навчання і розвиток поза робочим місцем.

В табл. 2.11 представлені форми розвитку персоналу ТОВ «Професорська стоматологія», з аналізу яких можна зробити висновок, що в клініці слабо розвинена система професійного розвитку персоналу.

Таблиця 2.11 – Аналіз інвентаризації форм розвитку персоналу ТОВ «Професорська стоматологія»

№	Методи навчання і розвитку	Наявність станом
---	----------------------------	------------------

		на 2023 рік
1	2	3
1	Навчальне керівництво	+
2	Метод близнюків	+
3	Наставництво	-
4	Делегування повноважень	-
5	Ротація	+
6	Проведення інструктажу	+
7	Метод моделювання	-
8	Лекції	+
9	Навчальні ситуації	+
10	Ділові ігри	-
11	Перегляд фільмів за темами	+
12	Програмне навчання	-
13	Брифінг	-

Продовження табл. 2.11

1	2	3
14	Семінари і робочі зустрічі	+
15	Тренінги	-
16	Дистанційне навчання	-
17	Формування груп для обміну досвідом	+
18	Навчання у спеціалізованих навчальних закладах і центрах підготовки кадрів	=

Джерело: авторська розробка

Серед персоналу ТОВ «Професорська стоматологія» було проведено опитування на тему «Чи впливає професійне навчання на розвиток персоналу вашого закладу?». Чисельність респондентів склали 22 особи, із них керівник, 18 осіб основного персоналу (лікарі - стоматологи), 3 особи допоміжного персоналу. Всього 100% співробітників.

Виходячи із даних рис. 2.1, слід відзначити, що 19 осіб (86%) із всього складу респондентів вважають, що професійне навчання має значний вплив на розвиток персоналу в ТОВ «Професорська стоматологія», то слід приділяти увагу саме цьому питанню.



Рисунок 2.1 – Вплив професійного навчання на розвиток персоналу
Джерело: авторська побудова

Формування фактичного кадрового резерву в ТОВ «Професорська стоматологія» практично не передбачено. Резерв персоналу формується зі стажистів на призначену посаду, якщо керівника не влаштовує з будь-якої причини працівник, і він планує його звільнити. В силу того, що важко буває знайти рівноцінну заміну працівникові, що звільняється, стажист може певний час залишатися заміною на вакантній посаді. В рамках даного дослідження проводилося анкетування співробітників ТОВ «Професорська стоматологія», метою якого було з'ясувати про самостійний розвиток персоналу (рис. 2.2).

Наступне протиріччя, яке було виявлено в результаті обробки результатів: незважаючи на те, що 25% респондентів не бачать власного розвитку в тій сфері діяльності, де вони працюють зараз, не задоволені своєю кар'єрою лише 5% усіх опитаних співробітників.

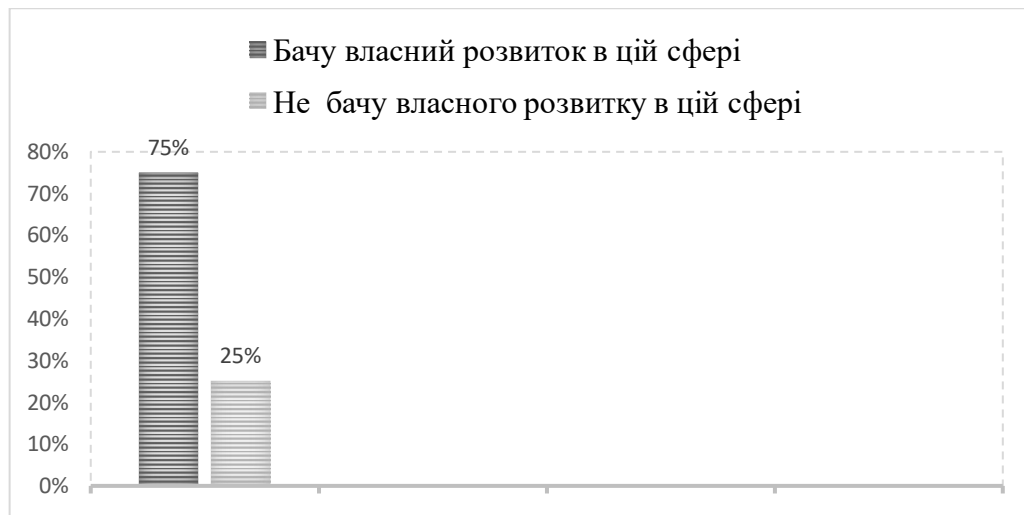


Рисунок 2.2 – Власний розвиток персоналу в стоматологічній сфері діяльності
Джерело: авторська побудова

На рис. 2.3 показано, що стимулює до самостійного розвитку персонал ТОВ «Професорська стоматологія» - прагнення до професійної самореалізації (48%). На другому місці за популярністю відповідей - можливість підвищення матеріального доходу та зміна статусу (25%). Достатньо часто (22%) відчутним стимулом до самостійного розвитку стають кар'єрні успіхи кого-небудь із оточуючих. І лише 5% респондентів відмітили відсутність стимулу.

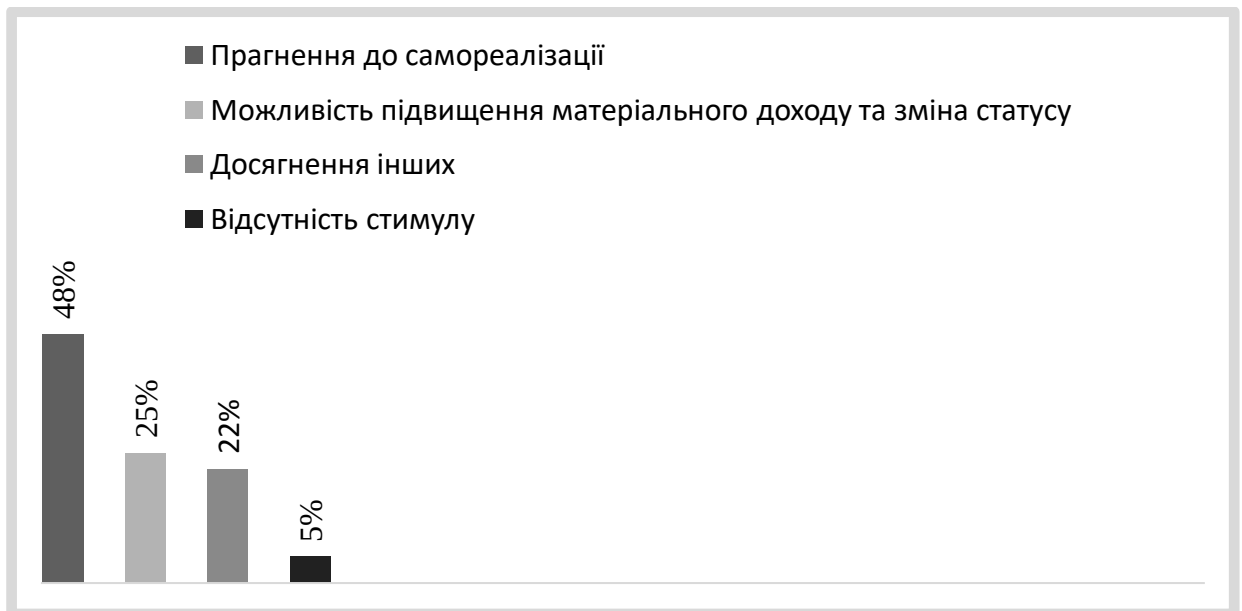


Рисунок 2.3 – Вплив професійного навчання на розвиток персоналу
Джерело: авторська побудова

Проведений аналіз дозволяє виявити недоліки в управлінні професійним розвитком персоналу ТОВ «Професорська стоматологія»:

1. Неможливість самореалізації персоналу;
2. Не передбачається формування резерву персоналу клініки;
3. Низький рівень стимулювання до самостійного розвитку.

Необхідність професійного розвитку персоналу в ТОВ «Професорська стоматологія» пов'язана з прискоренням процесу старіння раніше отриманих знань і накопичених навиків та вмінь. Для безперервного професійного розвитку людського потенціалу в ТОВ «Професорська стоматологія» персоналу необхідно підтримувати, удосконалювати свої знання і навички протягом всього трудового життя, а також формувати кадровий резерв клініки, вміло управляти своїм кар'єрним ростом.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

3.1 Рекомендації щодо удосконалення управління професійним розвитком персоналом ТОВ «Професорська стоматологія» м. Полтава

В результаті аналізу діючої системи управління персоналом для усунення виявлених проблем виділяємо напрямки вдосконалення управління персоналом (рис.3.1).

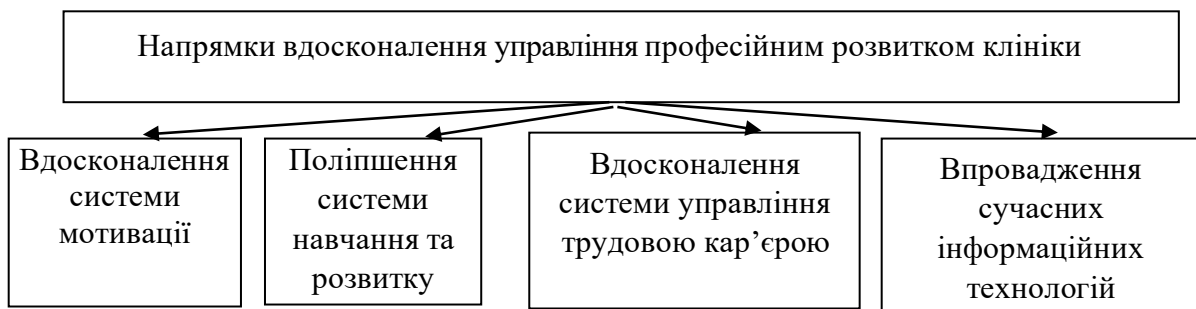


Рисунок 3.1 - Напрямки вдосконалення професійного розвитку персоналу

Джерело: сформовано автором

Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволить:

- поліпшити роботу документообігу, алгоритм дозволить контролювати упущення в документації на місцях, тобто збір, систематизація, контроль будуть виконані на рівні виконавців;
- доступ і обмін інформацією вивільняє час для найбільш пріоритетних завдань, а час є головним фактором у збереженні здоров'я і життя людини;
- використання і доступ до бази даних пацієнта, скорочує час роботи з паперової документації;
- організувати дистанційне навчання співробітників, комп'ютерне тестування;

- надати медичну допомогу в он-лайн режимі і тощо.

Використання інформаційних технологій підтримується медичними працівниками, Міністерством охорони здоров'я, постійно розробляються постанови, нормативні, правові акти, для ефективного впровадження інформаційних технологій, їх застосування в системі управління персоналом гарантує підвищення якості медичних послуг.

Поліпшення системи навчання та розвитку персоналу - вдосконалення концепції безперервного навчання (самопідготовка, професійне навчання, перепідготовка та т. п.) в наслідок:

- підвищення професійного рівня фахівців з управління персоналом;
- атестація співробітників (кваліфікований кадровий склад);
- навчання персоналу навичкам роботи в електронному форматі.

Реалізація цілей, рівень професійної майстерності, розширення професійних і соціальних можливостей є результатом концепції безперервного навчання.

Конкурентоспроможність медичного персоналу - постійне підвищення професійного рівня в поєднанні з соціальною мобільністю.

Удосконалення системи мотивації:

- матеріальне стимулювання (премії, доплати, надбавки), акцентується на додаткові виплати, залежить від результативної діяльності персоналу, адаптується до ринкових умов;
- підвищення рівня заробітної плати.

Застосовуючи метод анкетування співробітників, керівництво завжди знаходиться в курсі потреб медичного персоналу, коригуючи систему мотивації, підвищуючи рівень мотивації співробітника, покращуючи якість медичних послуг.

В ході дослідження були вирішені такі завдання:

- визначено методику оцінки задоволеності працею працівників;
- виділено основні чинники задоволеності персоналу;
- оцінено ступінь задоволеності працею працівників за даними факторами;

- зроблені висновки про рівень задоволеності персоналу ТОВ «Професорська стоматологія» на основі отриманих результатів.

Питання анкети зачіпають різні сторони трудової діяльності, в тому числі питання, пов'язані з рівнем і системою оплати праці, системою мотивації, процесом адаптації нових співробітників, залученням персоналу в процес обговорення і прийняття управлінських рішень, навчанням і підвищенням кваліфікації, можливістю кар'єрного росту і психологічною атмосферою в колективі.

Для з'ясування думки респондентів в анкеті використовується наступна шкала відповідей: «задоволений», «в основному задоволений», «в чомусь задоволений, в чомусь ні», «в основному не задоволений», «зовсім не задоволений».

Для кількісної оцінки задоволеності роботою працівників ТОВ «Професорська стоматологія» м. Полтава пропонується виділити кілька груп чинників задоволеності працею на підставі питань анкети і здійснити їх ранжування за показником ступеня задоволеності працею.

Проаналізувавши питання анкети, було виділено три групи чинників. Підставою для класифікації послужили мотиви трудової діяльності працівників.

а) фактори задоволеності, зумовлені дією раціоналістичних мотивів трудової діяльності:

- сучасність оснащення робочого місця;
- виробнича безпека;
- рівень оплати праці;
- захист від звільнення, гарантія робочого місця;
- медичне обслуговування, санаторно-курортне лікування;
- організація дозвілля працівників (можливість для заняття спортом, святкові корпоративні заходи, організація літнього відпочинку для дітей співробітників).

б) фактори задоволеності, зумовлені дією соціальних мотивів трудової діяльності:

- психологічна атмосфера в колективі;
- інформованість про організацію;
- можливість кар'єрного росту;
- система морального заохочення;
- взаємодія між різними підрозділами;
- процес адаптації нових співробітників;
- відносини між керівниками і підлеглими в цілому.

в) фактори задоволеності, зумовлені дією мотивів самоактуалізації:

- оцінка діяльності керівництва;
- ступінь довіри до керівництва;
- можливість підвищення професійної кваліфікації;
- участь при постановці цілей і прийнятті рішень.

Щоб уникнути негативних наслідків змін та досягти задуманого ефекту при впровадженні нематеріальної мотивації, необхідно використовувати способи стимулювання кожного конкретного працівника індивідуально.

Щоб вирішити проблему адаптації нових співробітників, в першу чергу потрібні посадові інструкції, які містили б опис прямих службових обов'язків персоналу, сфери його компетентності та відповідальності, критерії оцінки ефективності його роботи, інформацію про управлінську структуру, яка стосується працівника. Якщо ці положення будуть застосовуватися у виробничому процесі, клініка отримає дієвий інструмент управління персоналом, що значно полегшує вирішення таких центральних проблем, як адаптація та мотивація співробітників. Керівництву та колегам не доведеться щоразу роз'яснювати новому працівникові його функціональні обов'язки – усі аспекти трудової діяльності будуть регламентовані.

У процесі відбору нових співробітників для формування у нього реалістичних очікувань необхідно використовувати максимум реалістичної інформації, щоб у потенційного співробітника не формувалися серйозно завищені очікування, які б потім розходилися із дійсним станом речей в клініці. Адже після початку роботи співробітник виявляє, що умови відпочинку не організовані,

заробітна плата не завжди відповідає конкретному внеску працівника, корпоративна культура не розвинена. Результат той самий – внутрішня мотивація падає.

Стан співробітників ТОВ «Професорська стоматологія», рівень їхньої кваліфікації та професіоналізм, здатності найманого співробітника оптимально здійснювати вирішення виробничих завдань, що стоять перед ним, і збільшувати прибуток клініки безпосередньо, залежить від теоретичного підходу та практичного методу роботи з людьми, що використовує у своїй щоденній діяльності керівництво клініки. Іншими словами, вони пов'язані із застосуванням клінікою кадрової стратегії.

Формування функцій системи управління персоналом необхідно починати з розробки або вдосконалення стратегії управління персоналом. Незважаючи на те, що в клініці розроблено безліч документів, що регламентують діяльність кадрової служби, немає документа, який би закріплював кадрову стратегію та управляв трудовою кар'єрою як пріоритетною.

Нині можна назвати 3 види стратегій щодо співробітників: стратегія інвестування; стратегія стимулювання; стратегія приваблення.

Певний тип результативної стратегії залежить від економічного розвитку суспільства, культури, і навіть галузей і розмірів суб'єктів господарювання. На наш погляд, найбільш оптимальною для ТОВ «Професорська стоматологія» на цьому етапі розвитку є стратегія приваблення, орієнтована на кар'єрне зростання співробітників, що ототожнюють себе з роботою та клінікою. У цьому випадку персонал дійсно є цінним ресурсом закладу і є основною конкурентною перевагою. Але в даний час далеко не всі функції, які повинні здійснюватися відповідно до такої стратегії, здійснюються на належному рівні.

- 1) Підтримка рівня плинності персоналу на рівні не більше 10 % на рік.
- 2) Забезпечення середнього доходу співробітників клініки на рівні не нижче 3-х середніх заробітних плат регіону.
- 3) Створення можливостей для самореалізації, професійного вдосконалення та просування співробітників.

Для реалізації поставлених цілей необхідно точніше визначити, які зміни слід здійснити в системі управління персоналом, що склалася. У попередньому розділі було проаналізовано роботу кадрової служби та визначено проблеми, відповідно до яких розроблено основні напрями вдосконалення управління трудовою кар'єрою фахівців (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні напрямки удосконалення управлінням трудовою кар'єрою персоналу ТОВ «Професорська стоматологія»

Область проблеми	Необхідні заходи	Можливі результати
Оцінка персоналу	1. Аналіз кваліфікаційного та статевовікового стану персоналу 2. Аналіз причин плинності персоналу 3. Аналіз соціально-економічного становища працівників	1. Зростання продуктивності праці 2. Скорочення витрат на підбір та найму персоналу 3. Створення системи оцінки наявного персоналу
Планування кар'єри	1. Складання програми розвитку кар'єри працівників 2. Розробка індивідуального Плану розвитку кар'єри 3. Складання плану підвищення кваліфікації, перепідготовки, стажування, атестації персоналу	1. Формування корпоративної прихильності 2. Зростання задоволеності працею 3. Зниження плинності 4. Підвищення прихильності та лояльності працівників 5. Підвищення ефективності управління кадрами
Формування та робота з кадровим резервом	1. Розробка положення про кадровий резерв 2. Оцінка професійних знань, навичок та досвіду претендентів 3. Формування та коригування списку кадрового резерву 4. Робота з кадровим резервом	1. Зниження плинності 2. Можливість кар'єрного зростання та матеріального становища 3. Можливість реалізувати власний потенціал
Мотивація співробітників	1. Розробка положення про преміювання 2. Гнучкий графік вихідних днів та чергових відпусток 3. Проведення конкурсу серед персоналу на звання «Кращий за фахом»	1. Підвищення зацікавленості у праці 2. Зміна форм відповідальності 3. Підвищення іміджу клініки

Джерело: сформовано автором

Запропоновані зміни дозволять організувати діяльність зі створення:

1) Підсистеми розвитку персоналу, особливо:

- виявлення потреби у навчанні персоналу шляхом порівняння наявного потенціалу та майбутніх потреб клініки у якісних трудових ресурсах;
- розробка індивідуальних планів розвитку;

- взаємодія із сторонніми освітніми установами, передовими вітчизняними та зарубіжними організаціями;

2) Підсистема мотивації персоналу:

- моніторинг рівня задоволеності персоналу соціально-економічними умовами та морально-психологічним кліматом;

- вивчення нематеріальних стимулів, здатних найбільше мотивувати персонал клініки;

- розробка програм матеріальної та нематеріальної мотивації;

- впровадження системи мотивації та аналіз її результативності.

При формуванні вдосконаленої системи управління персоналом ТОВ «Професорська стоматологія» необхідно враховувати практику делегування частини функцій, що склалася у вітчизняних та зарубіжних організаціях, службою управління персоналом. Існує два основних напрямки делегування повноважень кадровою службою: лінійним керівникам, зовнішнім організаціям, які займаються аутсорсингом.

Оскільки ТОВ «Професорська стоматологія» є досить невеликою організацією, а послуги сторонньої фірми з виконання функцій управління людськими ресурсами вимагають серйозних фінансових витрат, на наш погляд, цей напрямок нині не актуальний. Єдиним напрямом, у реалізації якого потрібна співпраця із зовнішніми організаціями, ми вважаємо, навчання співробітників у спеціалізованих навчальних закладах у вигляді курсової підготовки.

Передача частини функцій з управління персоналом лінійним керівникам, з погляду, навпаки, може значно підвищити якість виконання цих функцій без додаткових витрат. Можна виділити кілька функцій кадрової служби, котрим доцільно таке делегування: планування, оцінка і відбір персоналу.

В даний час при відборі співробітників на вакантні посади далеко не завжди вирішальним є голос безпосереднього лінійного керівника. Як правило, процес відбору відбувається таким чином, що рішення приймають заступник директора з розвитку персоналу та керівник, який займається підрозділом, до якого приймається співробітник. У той же час, саме безпосередній керівник, який

постійно організує роботу відділу, простіше спланувати переміщення співробітників з урахуванням їх здібностей та виробничої необхідності, а також визначити, на яких посадах співробітники не досить добре справляються з поставленими завданнями, та оцінити необхідність у навчанні або заміні даного співробітника, може ухвалити компетентне рішення.

Отже, було визначено комплекс заходів, реалізація яких дозволить організувати ефективний процес виконання функцій щодо вдосконалення управління трудовою кар'єрою співробітників ТОВ «Професорська стоматологія» (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Програма реалізації управлінського рішення, спрямованого на управління трудовою кар'єрою персоналу ТОВ «Професорська стоматологія»

Етапи програми	Заходи	Методи	Позиція*	
1	2	3	4	
1. Ухвалення управлінського рішення щодо реалізації комплексу заходів з вдосконалення управління кар'єрою	Підготовка та затвердження наказу директора	Адміністративно - організаційні методи управління	В	Директор
			Р	Заступник директора з персоналу
2. Розробка окремих напрямків комплексу заходів кар'єрного просування	Розробка програм розвитку кар'єри співробітників, індивідуального плану розвитку кар'єри	Організаційні методи управління	Р	Заступник директора з персоналу
3. Розробка окремих напрямків комплексу заходів щодо використання нематеріальної мотивації	Підготовка проектів наказів з кадрового складу, розробка проекту Положення про формування кадрового резерву	Соціально-психологічні методи управління	Р	Заступник директора з персоналу
4. Розробка окремих напрямків комплексу заходів щодо використання матеріальної мотивації	1. Розробка положення про преміювання 2. Гнучкий графік вихідних днів та чергових відпусток 3. Проведення конкурсу серед персоналу на звання «Кращий за фахом» 4. Введення бальної системи оцінки результатів	Адміністративно - організаційні методи управління	В	Заступник директора з персоналу
			З	Бухгалтер

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	
5. Контроль за впровадженням заходів, коригування результатів	Моніторинг проведення заходів щодо розвитку системи управління кар'єрою	Адміністративно - організаційні методи управління	В Р	Заступник директора з персоналу

Примітка* В – відповідальний; Р – виконує

Джерело: сформовано автором

Дані напрями вдосконалення процесу управління персоналом дозволять організувати і скоординувати діяльність кадрового складу медичної установи.

Вивчивши вітчизняний і зарубіжний досвід управління персоналом закладу охорони здоров'я, можна з упевненістю стверджувати, що основне вдосконалення управління закладом – це вдосконалення управління персоналом.

3.2 Оцінка ефективності заходів з професійного розвитку персоналу

Керівникам дуже важливо вивчати актуальні потреби персоналу, їх цінності, життєву мету, задоволеність своєю роботою. Щоб уникнути негативних наслідків змін та досягти задуманого ефекту, наприклад, при впровадженні нематеріальної мотивації, необхідно використовувати способи стимулювання кожного конкретного працівника індивідуально.

Всі люди різні: одним досить на перший погляд перебувати у добрій атмосфері, дружньому колективі, відчувати, що ти потрібен комусь, іншим потрібна влада, авторитет, повага і таке інше. Але це зовсім не так, досить згадати знамениту піраміду А. Маслоу, який стверджував, що людину можна спонукати до дій, коли в неї задовольняються нижчі потреби на шляху до вищих. Найнижчий ступінь – фізичні потреби, потім слідує безпека, повага, соціальна сфера і остання найвища – самоствердження, на жаль, до цього ступеня доходить не кожен працівник.

Якщо відбувається задоволення того ступеня, де зараз перебуває кожен із нас, ми переходимо на наступний щабель по порядку. Відповідно, якщо

відбувається розлад або навіть загроза, то переходу на вищий ступінь навряд чи варто очікувати доти, доки не пройде цей страх. Достатньо того дати співробітнику новий стимул, підтримати його інтереси, розвинути його ініціативу.

Наприклад, медичним сестрам, які працюють одночасно з двома лікарями, часто доводиться асистувати обом лікарям одночасно. Керівництву потрібно, щоб уникнути стресових ситуацій та для виконання якісного лікування, проводити бесіди з лікарями та медичними сестрами про те, щоб оперативно вирішувати пріоритетність послуг медичних сестер. Медичні сестри, у свою чергу, повинні навчитися у найкоротший термін виконувати свої обов'язки.

Важливим чинником, який забезпечує психологічний комфорт усередині підприємства, є зустрічі членів трудового колективу та його контакти між собою. Однією з форм контактів є періодичне проведення зборів та планерок. Наприклад, у понеділок, щоб повідомити співробітникам всю необхідну інформацію для роботи, свої побажання, рекомендації для вирішення поточних виробничих питань. Завданням керівництва в цьому випадку є забезпечення якомога тіснішої взаємодії співробітників, що одночасно сприяє і зближенню працівників, і оперативному вирішенню виробничих проблем, що виникають.

Ефективно проведена нарада створює у працівників певний позитивний настрій, який націлює їх на досягнення високих результатів. Чітко позначені завдання на поточний день, роз'яснені з усіма нюансами способи їх виконання власними силами, без будь-яких додаткових закликів забезпечують у колективі бадьорий діловий настрій.

Публічне визнання заслуг та досягнень кожного співробітника здатне сформувати почуття задоволеності та радості від роботи та стимулювати до досягнення високих показників у професійній діяльності. При цьому можна використовувати різні способи мотивації, у тому числі, які не потребують великих фінансових витрат. Наприклад, усне заохочення, похвала, оголошення подяки співробітнику перед персоналом за демонстрацію високих результатів праці. Подарунком може бути грамота чи сувенір із символікою клініки. Сувеніри в

даному випадку є знаками уваги керівництва до членів колективу, ціна тут відіграє не найважливішу роль, важливіше зміст, який у них вкладено. Використання елементів корпоративної естетики (наприклад, використання логотипу організації в оформленні канцелярського приладдя, сувенірів) може бути дієвим стимулом зовнішньої мотивації, особливо для тих, хто працює в стоматології не перший рік.

Також ефективним способом покращення соціально-психологічного клімату в колективі є корпоративні заходи, які відображають рівень культури компанії, і те, як керівництво компанії належить до свого колективу, які стосунки серед співробітників, який загальний настрій панує всередині компанії. До корпоративних свят можна віднести день заснування клініки, Новий рік, професійні та інші свята, які прийнято відзначати корпоративно. Важливо, щоб окрім розважальної програми, було передбачено й офіційну частину, присвячену успіхам стоматології та співробітників. Розважальна частина принесе набагато більше користі, якщо включатиме елементи розвитку корпоративного духу.

Для спільного відпочинку та згуртування колективу було запропоновано ввести у традицію святкування «Дня народження фірми», яке може стати мотиваційним інструментом для персоналу та інструментом демонстрації успішності, благополуччя, стабільності підприємства, ставши добрим засобом для покращення настрою співробітників, створення сприятливої атмосфери.

Запропоновані заходи матимуть певний позитивний соціально-психологічний ефект, оскільки зниження рівня плинності персоналу позитивно позначиться на іміджі компанії, стабілізує кадрову політику, збільшить обсяг обслуговування, покращить атмосферу в колективі та умови праці.

Щоб досягти професіоналізму в будь-якій роботі, співробітник має прагнути підвищення кваліфікації. Захоплена навчанням людина обов'язково розвине додаткові знання, вміння, навички. Тому, як нагорода і мотивуючий фактор, керівництво може використовувати різні способи підвищення знань, умінь і навичок персоналу у своїй спеціальності.

Таким чином, для стоматології можна запропонувати такі форми навчання:

- курси підвищення кваліфікації;
- семінари;
- наставництво;
- запрошувати провідних спеціалістів з інших стоматологічних клінік країни для проведення майстер-класів, а також обміну досвідом;
- самонавчання, у тому числі за допомогою комп'ютерних програм;
- каскадне навчання.

У систему каскадного навчання входить таке:

- ті співробітники, які пройшли навчання, організовують семінар, на якому розповідають про отримані нові знання всім, хто зацікавлений у отриманні даних знань;
- роздаткові матеріали повинні бути у вільному доступі для заінтересованих співробітників.

Слід додати, що навчання буде:

- плановим (черговим) на основі бази даних з 1 січня по 1 грудня кожного календарного року має складатися план-графік навчання співробітників ТОВ «Професорська стоматологія», який затверджується директором клініки;
- позаплановим (позачерговим) при запровадженні нової апаратури чи нових технологій, а також у тому випадку, коли виникає ситуативна потреба у перепідготовці обмеженої кількості співробітників та регламентується спеціальними рішеннями керівництва.

Фінансування програми професійної підготовки має здійснюватися за рахунок коштів клініки, відведених для цього.

Отже, досягається економія коштів; досить широке охоплення співробітників, зацікавлених у отриманні даних навичок; вироблення у працівників, що пройшли навчання, навичок викладання, щоб потім використовувати їх ресурс, як внутрішніх викладачів.

Найбільш прийнятною є цифра, що використовується на підвищення кваліфікації та навчання працівників від 1 до 2% від Фонду оплати праці за рік.

Розглянемо оцінку ефективності заходів в результаті навчання і

впровадження принципів на прикладі створеного проекту «Здорова Сумщина».

Даний проект спрямований на виявлення та усунення «вузьких місць» в медичному закладі.

Були виявлені проблеми медичного закладу:

- дублювання інформації і доручень;
- неорганізованість робочого місця;
- витрати часу на транспортування;
- тривалість очікування (прийом пацієнтів, вирішення питань, повільна робота ІТ-систем);
- виправлення браку, переробки.

Запропоновано рішення по оптимізації:

- результат середнього часу запису на прийом знизити з 127 хвилин до 43 хвилин, за рахунок використання організаційної роботи з медичною документацією за допомогою інтернету, без повторного звернення дореєстратури через термінал;
- час прийому у терапевта з 65,5 хвилин до 34 хвилин, за рахунок організації робочого місця, немає зайвих рухів, робота лікаря і медичної сестри стандартизована;
- час для виписки пільгових рецептів скоротиться з 122 хвилин до 49 хвилин, лікар починає оформлення рецептурного бланка, пацієнту потрібно звернутися в спеціалізований кабінет для отримання рецепта. Час очікування пацієнта знизиться з 87 хвилин до 5 хвилин;
- витрати часу на процес диспансеризації населення знизяться з 40 днів 140 хвилин до 3 днів 56 хвилин, завдяки вибору зручного для пацієнта часу, уніфікації медичної документації, «експрес - системи» здачі аналізів, організаційним діям з регулювання потоків пацієнтів.

Так, організовуючи навчання персоналу по проекту «Здорова Сумщина», організуємо робоче місце, оптимізуємо атмосферу в колективі, тим самим:

- скорочуємо час перебування пацієнта в медичному закладі;
- у напрямку ввічлива реєстратура, реєстратор зобов'язаний пройти

психологічне навчання і тестування, тим самим знижується рівень конфліктних ситуацій пацієнт - медичний персонал;

- організація Call - центрів призводить до скорочення часу запису до лікаря.

В результаті навчання персоналу і впровадження принципів «Здорова Сумщина» використовуються сучасні інформаційні технології, дистанційне навчання, комп'ютерне тестування, результат підвищення ефективності діяльності первинних медичних установ, задоволення потреби населення медичними послугами.

Об'єктивне оцінювання результативності заходів з регулювання кар'єрою може надати комплексний аналіз результатів виміру оціночних показників за єдиною шкалою. Кожний показник вимірюється в різних одиницях (кількість стажувань – в абсолютних; відсоток тих, що пройшли процедуру вхідної оцінки – у відносних, в %), тобто непорівнянні одиниці виміру треба привести к загального знаменника, яким є єдина шкала. Приклад комплексного аналізу представлений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Комплексний аналіз очікуваних результатів виміру оціночних показників трудової кар'єри

Шкала, q	1 (погано - мінімальна оцінка)	2 (незадовільно)	3 (задовільно)	4 (добре)	5 (відмінно)
Показник	Відсоток зниження витрат на підбір персоналу				
Можливе значення показника	< 5%	5-10%	10-15%	20-30%	>30%
Фактичне значення показника				22%	
Показник	Відсоток працівників, що пройшли стажування				
Можливе значення показника	< 5%	5-10%	10-15%	20-30%	>30%
Фактичне значення показника				22%	
Показник	Відсоток працівників із індивідуальними програмами розвитку				
Можливе значення показника	< 40%	40-60%	60-80%	80-100%	100% включених в кадровий резерв
Фактичне значення показника					100%
Показник	Відсоток звільнених із числа кадрового резерву				
Можливе значення показника	>20%	15-20%	10-15%	5-10%	5% і менше

Фактичне значення показника				8%	
-----------------------------	--	--	--	----	--

Джерело: авторська розробка

На підставі одержаної кількісної оцінки показників ефективності заходів з управління трудовою кар'єрою та їх вагових значень (табл. 3.4) розраховується ефективність кожного показника і потім загальна ефективність (табл. 3.5).

Таблиця 3.4 – Визначення вагових значень показників ефективності

№ п/п	Показник	Експерти							Сума балів	Вага, %
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Відсоток зниження витрат на підбір персоналу	10	8	9	10	10	9	10	66	8,3
2	Відсоток працівників, що пройшли стажування	5	6	6	7	6	6	42	5,3	5
3	Відсоток працівників із індивідуальними програмами розвитку	8	8	8	8	7	8	8	55	6,9
4	Відсоток звільнених із числа кадрового резерву	10	10	9	10	10	10	10	69	8,7
ВСЬОГО									794	100

Джерело: авторська розробка

Необхідно відзначити, що відібрані показники оцінюються деякою кількістю експертів за 10-бальною шкалою щодо ступеня важливості кожного показника. Експертами вважаються професіонали сфери управління персоналом. Багато експертів забезпечує гарантію достовірності придбаних даних.

Таблиця 3.5 – Розрахунок ефективності заходів з формування кадрового резерву

№п/п	Показник	Вага	Кількісна оцінка показника	Ефективність, %
1	Відсоток зниження витрат на підбір персоналу	8,3	4	6,64
2	Відсоток працівників, що пройшли стажування	5,3	5	5,3
3	Відсоток працівників із індивідуальними програмами розвитку	6,9	5	6,9
4	Відсоток звільнених із числа кадрового резерву	8,7	4	6,96
Загальна ефективність				92,16

Джерело: авторська розробка

Використання всіх перерахованих методів буде великим проривом для постійного професійного вдосконалення та післядипломного підвищення кваліфікації сучасного медичного працівника. До іміджу, якого прагне персонал ТОВ «Професорська стоматологія». Конкурентоспроможний, сучасний, кваліфікований медичний працівник не повинен обмежуватись формальним проходженням курсів підвищення кваліфікації один раз на п'ять років, оскільки цього недостатньо в умовах високої швидкості розвитку медичної науки.

3.3 Імплементація інноваційних технологій в практику чинних форм професійного розвитку персоналу досліджуваного медичного закладу

Впровадження в систему професійного розвитку медичного персоналу інноваційних технологій оволодіння практичними навичками – основне завдання сучасної медичної освіти. В даний час для навчання та підвищення кваліфікації фахівців у різних сферах освіти використовується та активно розвивається кейс-метод (Case Based Learning). Це «дослідницький підхід, який використовується для глибокого та багатогранного розуміння складної проблеми в контексті реального життя, який спрямований не так на отримання нових знань, як на формування професійної компетентності, умінь та навичок розумової діяльності». Використання кейс-методу для професійного розвитку медичного персоналу повинно включати набір клінічних випадків, які пропонуються користувачам у процесі навчання для аналізу в інтерактивному режимі. Останнім часом все більшої популярності набуває мультимедійний спосіб представлення кейсів. Впровадження в систему професійного розвитку медичного персоналу кейс-методу навчання обумовлено тим, що одним із головних напрямів у сфері медичної освіти є необхідність поглиблення практичного аспекту підготовки майбутніх лікарів, а також якісної післядипломної підготовки за збереження належного рівня теоретичних знань. А класична система клінічної медичної освіти не здатна повною мірою вирішити проблему практичної підготовки лікаря. Головними перешкодами для цього є безперервний зворотний зв'язок між учнем і

педагогом, неможливість практичної ілюстрації всього різноманіття клінічних ситуацій. У зв'язку з цим поява кейс-методу навчання за допомогою інтерактивних веб-технологій є невід'ємним напрямком сучасної медичної освіти, а комп'ютерне моделювання, що базується на даних реального пацієнта (ЕКГ, Ехо-КГ, КТ тощо), дозволяє спрогнозувати тактику обстеження та лікування з урахуванням клінічної ситуації та сучасних міжнародних рекомендацій з тих чи інших питань медицини, знижує потенційний ризик для пацієнта та зрештою підвищує якість надання медичної допомоги. Передумовами впровадження в систему професійного розвитку медичного персоналу кейс-методу за допомогою інтерактивних веб-технологій є: періодична відсутність тематичних пацієнтів для демонстрації, неможливість практичної ілюстрації всього різноманіття клінічних випадків; необхідність поглиблення практичного аспекту якісної післядипломної підготовки за збереження належного рівня теоретичних знань; необхідність оптимізації традиційних засобів, методів та форм навчання; необхідність якісної візуалізації додаткових методів обстеження; необхідність удосконалення методів контролю знань, запровадження комп'ютерного тестування; необхідність впровадження в освітній процес нових інформаційно-освітніх веб-технологій навчання, що підвищують ефективність викладання та навчання. Кейс-метод навчання в системі професійного розвитку медичного персоналу, на нашу думку, може реалізуватися за допомогою таких компонентів:

1. Презентація клінічних випадків (розповідний виклад клінічного випадку);
2. Тренажери клінічних випадків (поєднання конкретного клінічного випадку з логічно пов'язаними тестовими завданнями);
3. Інтерактивні тренажери відпрацювання практичних навичок (поєднання теоретичного матеріалу з конкретної теми з великою кількістю тестових клінічних ситуаційних завдань);
4. Медичний освітній веб-квест (поєднання кількох тем в рамках одного проблемного завдання з елементами інтерактивної гри в стилі детективу, з побудовою сценарію з розгалуженням та поєднанням теоретичного матеріалу за декількома темами, з відпрацюванням практичних навичок та тестовими

завданнями) (рис. 3.2). Технологія «web-квест» була розроблена в 1995 році професорами державного університету Сан Дієго (США) Берні Доджем та Томом Марчем. Незабаром вона стала відома та вдосконалена в Швейцарії.

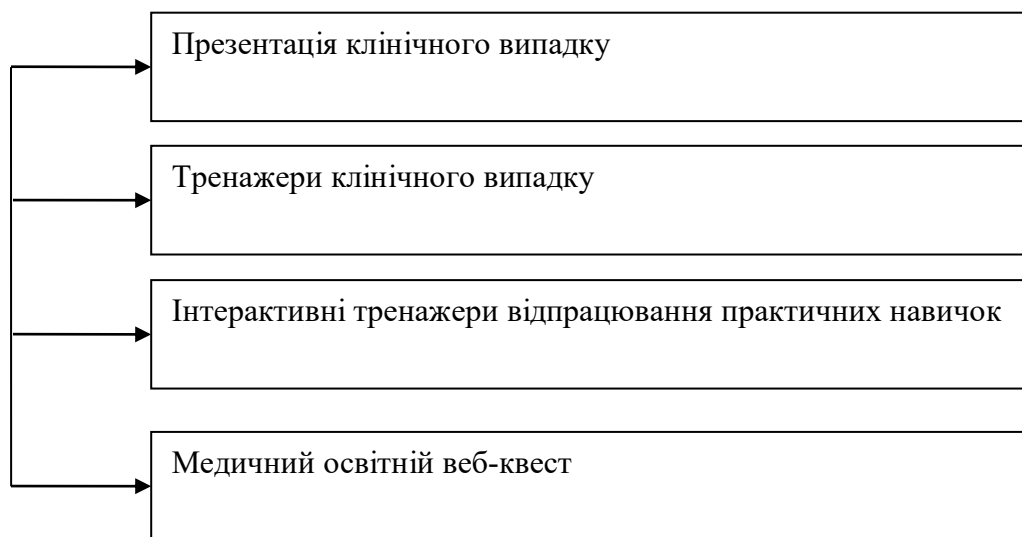


Рисунок 3.2 - Основні складові кейс-методу в системі професійного розвитку медичного персоналу

Джерело: Складено автором

В даний час у зв'язку з розширенням сфери застосування web-квест технологій уточнюється сутність даної категорії, з'являються різні типології web-квестів, розглядаються їх структури та функціональні можливості. Сама назва «web-квест» походить від двох складових: веб (від англ. web – павутина) – це всесвітня система, яка надає доступ до пов'язаних між собою документів, що знаходяться на різних комп'ютерах, підключених до Інтернету. Всесвітня мережа складається з мільйонів Web-серверів, які розташовані по всьому світу.

Web-сервер – це програма, яку використовують для передачі даних на підключених до мережі комп'ютерах; і квест (від англ. quest – пошук, пригода) в сучасній педагогічній літературі трактується як пошук, дослідження. Поняття web-квест означає «виконання завдань з елементами рольової гри під час використання інформаційних ресурсів» або «спеціальним чином організований вид дослідницької діяльності, для виконання якої учні здійснюють пошук інформації в мережі Internet за вказаними адресами».

Web-квест – це один з найефективніших активних компонентів системи безперервного навчання XXI століття, в тому числі, і сучасної медичної освіти, який являє собою проблемне завдання з елементами рольової гри, для виконання якого використовуються інформаційно-освітні web-технології.

Технологія web-квесту не вимагає від учасників освітнього процесу спеціальних технічних знань, але в той же час вона може сприяти розвитку критичного та абстрактного мислення, умінь порівнювати, аналізувати, класифікувати, навичок самостійного планування, цілепокладання, активного пізнання медичного матеріалу (навчального курсу, навчальної теми, навчального питання, сучасних рекомендацій з надання медичної допомоги, діагностики та лікування того чи іншого захворювання, конкретної клінічної ситуації) з самостійно побудованої освітньої траєкторії.

Це сприяє вибору освітньої стратегії залежно від сфери інтересів та наявних здібностей, зокрема, можливості планування результатів у теоретичній, прикладній, дослідній, історичній або корекційно-аналітичній діяльності, а також підвищення пізнавальної активності учнів, їх мотивації до навчання.

В галузі професійного розвитку медичних працівників проблемне завдання може являти собою обговорення будь-якої навчальної теми, зокрема внутрішньої медицини, наприклад, клінічного випадку, який поєднує в собі як базові знання, так і підвищення кваліфікації лікаря, враховуючи сучасні клінічні рекомендації та протоколи надання медичної допомоги.

Освітній web-квест сприяє зручному наочному представленню навчальної інформації з використанням новітніх web-технологій, у тому числі медіа-файлів (мультимедіа, аудіоматеріалів), що підвищує якість навчання, зумовлює зростання мотивації до самонавчання, розвиває логічне мислення, сприяє детальному аналізу сучасних стандартів діагностики та лікування з урахуванням конкретної клінічної ситуації, формує алгоритм мислення та дій, є міжпредметним та практично орієнтованим, що і є невід'ємною частиною безперервного професійного розвитку лікарів.

Медичний web-квест дозволяє організувати індивідуальну освітню

траєкторію медичного працівника. У рамках професійного розвитку медичних працівників web-квест технології розширюють можливості підвищення ефективності освітнього процесу в усіх розділах внутрішньої медицини, оскільки використовують різні форми надання медичної інформації із застосуванням електронних засобів навчання.

Світова практика напрацювала цілу низку моделей побудови web-квестів:

1) створені викладачем або учнями сценарії проектної діяльності з різних актуальних (цікавим для обговорення, гострим, проблемним) темам при використанні численних інформаційних ресурсів;

2) організований вид самостійної дослідницької діяльності з використанням можливостей Інтернету;

3) організована спеціальним чином web-сторінка;

4) інноваційний спосіб організації самостійної роботи учнів;

5) розроблений самостійно на основі дидактичної структури ресурс Інтернету та запропонований для виконання;

6) дидактична модель осмислення, тлумачення раціональної роботи з персональним комп'ютером та інформаційними ресурсами Інтернет, яка виступає способом активізації навчальної діяльності.

На нашу думку, сучасний медичний освітній web-квест може поєднувати у собі елементи як ігрового web-квесту, так і дослідницького, і являти собою формат детективу на підставі вирішення завдання постановки діагнозу, проведення диференціальної діагностики на прикладі конкретного клінічного випадку.

Ігрові web-квести можуть мати освітній характер, оскільки сприяють ознайомленню з певною сукупністю медичних знань або окремими, розрізненими медичними фактами та рекомендаціями.

Дослідницькі web-квести, навпаки, дозволяють здійснювати поглиблення вивчених знань на визначену тему. Вони можуть охоплювати зміст якоїсь однієї навчальної проблеми, що носить вузький характер (наприклад, міні-проекти) або, навпаки, задіяти знання з різних галузей навчального предмета (наприклад, з

кардіології, пульмонології, функціональної діагностики тощо). Слід зазначити, що для підготовки web-квестів необхідний високий рівень інформаційної компетентності викладачів.

Створення інформаційно-освітнього медичного web-квесту достатньо трудомістке заняття, але, працюючи над ним, педагог удосконалює свою професійну компетенцію, а отриманий web-квест представляє ефективний наочний тренажер підвищення кваліфікації широкого кола спеціалістів. Значною перевагою є те, що в рамках одного освітнього web-квесту можуть бути поєднані різні теми по одному предмету або кільком предметам, патологіям, тобто він є інтегральним, міждисциплінарним, практично орієнтованим, оскільки створений на основі конкретної клінічної ситуації. Освітній медичний web-квест зручно імпортується та поєднується з системами дистанційного навчання, а саме системою Moodle, і може відображатися на мобільних пристроях, так як створюється з використанням сучасних web-технологій, що динамічно розвиваються.

Таким чином, впровадження в систему професійного розвитку медичного персоналу кейс-методу за допомогою інтерактивних web-технологій є важливою складовою сучасного активного медичного навчання як на додипломному, так і післядипломному етапах освіти в рамках підвищення кваліфікації. Він сприяє покращенню організації активної пізнавальної діяльності учасників навчання, розвитку логічного мислення, аналізу, узагальнення, систематизації та оцінки інформації, формує нові компетенції (розвиток комп'ютерних навичок, підвищення словникового запасу), реалізації креативного потенціалу (розвиток дослідницьких та творчих здібностей), а також розвиває вміння використовувати накопичені теоретичні знання для вирішення конкретного проблемного завдання (клінічного випадку), що є основою повсякденної діяльності лікарів.

Використання кейс-методу в системі професійного розвитку медичного персоналу за допомогою інтерактивних веб-технологій реальних клінічних випадків дозволяє моделювати різні клінічні ситуації з використанням сучасних web-технологій, у тому числі рідкісні клінічні випадки з відпрацюванням навичок

діагностики та алгоритмів лікування, алгоритмів дій у тій чи іншій клінічній ситуації, що дає можливість багаторазового відпрацювання певних вправ та дій за запропонованими алгоритмами (можливість необмеженої кількості повторів для відпрацювання потрібної навички), забезпечує індивідуальний підхід у підвищенні кваліфікації медичних кадрів, і як наслідок забезпечує покращення якості надання медичної допомоги. Зібрана база клінічних випадків із докладною візуалізацією результатів обстеження може сприяти значному підвищенню якості медичної освіти.

Перевагами також є і те, що «клінічний досвід у віртуальному середовищі не має ризику для пацієнта, за допомогою тестового контролю проводиться об'єктивна оцінка досягнутого рівня майстерності, тренінг може відбуватися у зручний час, незалежно від роботи закладу охорони здоров'я, частина функцій викладача передається віртуальному тренажеру, що сприяє формуванню самостійності у прийнятті рішень, і як наслідок відбувається підвищення ефективності навчання медичних фахівців згідно з новими високотехнологічними методиками».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження з питання управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я, проведене на матеріалах ТОВ «Професорська стоматологія» м. Полтава дозволяє зробити такі висновки.

1. В результаті проведеного дослідження встановлено, що управління професійним розвитком персоналу являє собою орієнтовану на цілі розвитку організації систему взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, таких як: цілі та завдання, стратегія та політика професійного розвитку персоналу організації, принципи, методи розвитку, технології розвитку, що забезпечують, з одного боку, підтримку відповідності якісного рівня персоналу вимогам організації/робочих місць, а з іншого – можливість задоволення потреб самих працівників у професійній самореалізації.

2. В результаті дослідження виділено специфічні риси якісного складу та професійного рівня працівників ТОВ «Професорська стоматологія»: достатньо високий кваліфікаційний рівень підготовки медичних працівників; серед медичних працівників близько 64% працюючих мають стаж більше 10 років; розподіл працівників за статтю засвідчує високу питому вагу жінок, яка складає 78%; вищу кваліфікаційну категорію мають 17%.

3. Аналіз стану управління професійним розвитком ТОВ «Професорська стоматологія» показав, що в клініці застосовуються такі методи управління професійним розвитком, як економічні, адміністративні та соціально-психологічні. До економічних методів належать планування, аналіз тощо. До соціально-психологічних - створення атмосфери у колективі та розвиток ініціативи у персоналу. До адміністративних – накази та розпорядження, посадові інструкції, преміювання тощо.

4. Встановлено, що сформований у колективі морально-психологічний клімат загалом можна розглядати як сприятливий, а 100% плинність персоналу обумовлена ініціативою самих співробітників. Головну роль у цьому зіграло керівництво клініки, яке акцентувало увагу на двох базових точках функціонування стоматологічної клініки: це фокус на господарській діяльності та

одночасно фокус на формування корпоративної культури, команди, члени якої поділяють і сповідують цінності клініки, і створення умов, в яких розвиток стає потребою людини, свого роду організаційної нормою роботи в команді.

5. Процес аналізу системи мотивації праці в ТОВ «Професорська стоматологія» передбачав проведення SWOT-аналізу персоналу, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості кадрової політики на підприємстві.

6. ТОВ «Професорська стоматологія» має в наявності розроблені для клініки майже всі необхідні документи, які регламентують кадрову політику медичного закладу. Недоліком є відсутність концепції та стратегії розвитку кадрової політики клініки, а також відсутність Положення про адаптацію. Незважаючи на наявність Положення про стимулюючі виплати, матеріальне та нематеріальне стимулювання мотиваційна функція управління персоналом розвинена слабо, особливо для адміністраторів. Це пов'язано із тим, що адміністраторам нараховується погодинна заробітна плата, відповідно у них відсутня мотивація залучення пацієнтів до клініки.

7. Проведене анкетування показало, які фактори стимулюють до самостійного розвитку персонал ТОВ «Професорська стоматологія». Це, на першому місці, прагнення до професійної самореалізації (48%). На другому місці за популярністю відповідей - можливість підвищення матеріального доходу та зміна статусу (25%). Достатньо часто (22%) відчутним стимулом до самостійного розвитку стають кар'єрні успіхи кого-небудь із оточуючих. І лише 5% респондентів відмітили відсутність стимулу.

8. Для удосконалення системи професійного розвитку персоналу стоматологічної клініки запропоновані такі форми навчання: курси підвищення кваліфікації; семінари; наставництво; запрошення провідних спеціалістів з інших стоматологічних клінік країни для проведення майстер-класів, а також обміну досвідом; самонавчання, у тому числі за допомогою комп'ютерних програм; каскадне навчання. Конкурентоспроможний, сучасний, кваліфікований медичний працівник не повинен обмежуватись формальним проходженням курсів

підвищення кваліфікації один раз на п'ять років, оскільки цього недостатньо в умовах високої швидкості розвитку медичної науки. В роботі до інноваційних методів навчання персоналу віднесено: відеонавчання, дистанційне навчання, модульне навчання, кейс-навчання, тренінги, ділові, метафоричні та рольові ігри тощо.

9. В роботі встановлено, що основними шляхами безперервного професійного розвитку персоналу медичного стоматологічного закладу є: створення умов для мобільності працівників як умови їх раціональної зайнятості; надання працівникам можливостей для розвитку в професійній та службовій кар'єрі. Створена в установі система підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів повинна, з одного боку, швидко реагувати на зміни, а з іншого - забезпечувати можливість професійної підготовки кадрів.

10. Запропоновано імплементувати в практику професійного розвитку медичних працівників закладів охорони здоров'я, в тому числі і в ТОВ «Професорська стоматологія», кейс-метод, методика практичної реалізації якого ґрунтується на використанні набору клінічних випадків, що пропонуються користувачам у процесі навчання для аналізу в інтерактивному режимі, наприклад за допомогою мультимедійного способу представлення.

11. Запропоновано варіанти використання кейс-методу в системі професійного розвитку медичного персоналу, зокрема: презентація клінічних випадків (розповідний виклад); тренажери клінічних випадків (поєднання конкретного клінічного випадку з логічно пов'язаними тестовими завданнями); інтерактивні тренажери відпрацювання практичних навичок (поєднання теоретичного матеріалу з конкретної теми з великою кількістю тестових клінічних ситуаційних завдань); медичний освітній веб-квест (поєднання кількох тем в рамках одного проблемного завдання з елементами інтерактивної гри в стилі детективу, з побудовою сценарію з розгалуженням та поєднанням теоретичного матеріалу за декількома темами, з відпрацюванням практичних навичок та тестовими завданнями).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонов С.В. Особливості трудових відносин у закладі охорони здоров'я. URL: <http://www.medlawcenter.com.ua/publications/77.html> (дата звернення: 30.06.2024).
2. Васюк Н. О., Котов О. О., Савіна Т. В. Формування резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні як складової кар'єрного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 139-144.
3. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
4. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації). URL: http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg_dprozou.pdf (дата звернення: 14.01.2024).
5. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.06.2021).
6. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 446 від 22 лютого 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text> (дата звернення: 30.05.2024).
7. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія. К.: Нац. торг.-екон. унт, 2006. 300 с.
8. Карлаш В. В. Державне регулювання сучасним станом охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 161-164. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2020/28.pdf. (дата звернення 16.12.2023).
9. Кошелупов І. Ф., Кравченко В. О. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : ОДЕУ, 2008. С. 124-131.
10. Криничко Л.Р. Розробка кадрового механізму державного управління системою охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/42.pdf (дата звернення 16.12.2023).

11. Манерова О.А. Професійне зростання та кар'єра в охорони здоров'я: пріоритети та проблеми. *Політика та управління в охороні здоров'я*. 2020. № 2. С. 77-83.

12. Мельник О. Кейс-метод як інноваційна форма професійного навчання працівників закладів охорони здоров'я. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі : матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*. Тернопіль, 28 травня 2021 року. Тернопіль, 2021. С.22-23.

13. Міхальчук В.М. Підготовка управлінських кадрів для галузі охорони здоров'я. URL: http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka_upravlinskih_kadriv_dlya_galuzi_ohoroni_zdorovya_mihalchuk_v.m.pdf. (дата звернення: 14.01.2024).

14. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/57.pdf. (дата звернення 16.12.2023)

15. Основи законодавства України про охорону здоров'я. Закон України від 19 листопада 1992 року № 2801-XII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2801-12> (дата звернення: 30.05.2024).

16. Офіційний сайт ТОВ «Професорська стоматологія» URL: <https://www.profdentistry.com/> (дата звернення: 30.05.2024).

17. Пальчиківський Я. М. Теоретичні основи професійного розвитку персоналу. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 23 серпня 2023 р.)*. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. С.46-47.

18. Пальчиківський Я., Лобан С. Управління мотивацією праці на підприємстві та її вплив на професійний розвиток персоналу. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. м. Полтава, 26 жовтня 2023 р. Полтава, 2023. С. 668-671.

19. Полковнікова Н. О. Основні акценти державної політики у сфері забезпечення охорони здоров'я населення України в умовах децентралізації управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2020. № 1 (69). С. 99–104.

20. Полковнікова Н. О. Шляхи посилення ролі органів місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я населення. *Право та державне управління : зб. наук. пр.* 2020. № 1. Т. 2. С. 233–238.

21. Попова І. А., Андрійко Л. Ю. Проблеми та основні напрями реформування системи охорони здоров'я. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку : матеріали VIII наук.-практ. конф. з міжнар. участю*, м. Харків, 1 листопада 2019 р. Харків, 2019. С. 32-34.

22. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 року № 725. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.05.2024).

23. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3. С. 232–235.

24. 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.

25. Романовська О., Бандурян В. Методика використання інноваційних технологій навчання при підвищенні кваліфікації лікарів. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2020. № 3. С. 30-47.

26. Труніна І.М., Сербін Р.А., Андрієнко М.С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2021. № 43 . С. 51-56.

27. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10042/1/faem_kamp_smpz_dup_-LEK.pdf (дата звернення 16.12.2023).
28. Центр медичної статистики МОЗ України. URL: <http://medstat.gov.ua> (дата звернення: 30.06.2024).
29. Черчик Л., Каленюк А. Внутрішня атестація в системі управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний форум*, 2022. 1(3), С. 89-96.
30. Bigdeli, M. Access to medicines from a health system perspective. *Health policy plan*. 2013. Vol. 28, № 7. P. 681-691.
31. Bruria A., Maya S. T., Gadi S., Orna T. Impact of emergency situations on resilience at work and burnout of Hospital's healthcare personnel. *International. Journal of Disaster Risk Reduction*, 2022, vol. 76, p. 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.10299> (дата звернення 16.06.2024).
32. Forbes M.P., Iyengar S., Kay M. Barriers to the psychological well-being of Australian junior doctors: a qualitative analysis. *BMJ Open*, 2019, vol.9, e027558. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-027558> (дата звернення 16.06.2024).
33. National health workforce accounts: a handbook. Geneva: World Health Organization; 2017. Licence: CC Bync-sa 3.0 IGO. URL: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/259360/9789241513111-eng.pdf?sequence=1> (дата звернення 16.12.2023)..
34. Trunina I., Khovrak I. Harmonization of the interests of employers and institutions of higher education as a basis for the sustainable regional development. *2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*. IEEE, 2019. 245-248p.