

Ігор КАЧУР

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
(науковий керівник: д-р екон. наук, доцент, професор
кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ
Аліна ЖУКОВСЬКА)

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Стратегічне управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та ефективності діяльності будь-якого медичного закладу в умовах динамічних викликів сучасної системи охорони здоров'я [1]. Сучасні трансформаційні процеси, включаючи реформування галузі, цифровізацію медичних послуг, впровадження стандартів якості, кадрові обмеження та високий рівень професійного навантаження, потребують системного й стратегічного підходу до розвитку персоналу.

Стратегічне управління професійним розвитком передбачає довгострокове планування, визначення цілей і пріоритетів розвитку кадрів, формування компетентнісних моделей, оцінку рівня професійної готовності, розробку та впровадження інструментів навчання і підвищення кваліфікації, а також системну підтримку працівників на різних етапах їхнього професійного зростання [2]. Цей процес спрямований на створення умови для безперервного навчання, формування кадрового резерву, покращення якості медичних послуг і підвищення організаційної ефективності.

Однією з передумов стратегічного управління розвитком персоналу є визначення реальних потреб у компетенціях. Це охоплює аналіз кадрової структури, рівня кваліфікації працівників,

відповідності їх умінь та навичок вимогам робочих місць, а також прогнозування майбутніх кадрових потреб [4]. Важливу роль відіграє оцінювання професійних деформацій, навантаження, рівня мотивації та готовності персоналу до роботи в умовах змін. Така діагностика визначає пріоритетні напрями розвитку: клінічні компетенції, цифрові навички, управління медичними процесами, комунікаційні та лідерські компетентності.

Стратегічний підхід передбачає формування компетентнісних моделей, які виступають основою для планування професійного розвитку (табл. 1). Компетентнісні моделі визначають перелік знань, умінь, професійних і поведінкових характеристик, необхідних для ефективної роботи на конкретних посадах. Їх використання дозволяє встановити прозорі вимоги для персоналу, формувати індивідуальні плани розвитку та оцінювати ефективність професійного зростання.

Таблиця 1

Основні моделі компетентностей

Назва моделі	Сутність моделі
Модель ключових компетентностей	Визначає базові компетентності, які є обов'язковими для всіх працівників організації, незалежно від посади (комунікація, відповідальність, етика, командна робота).
Модель посадових компетентностей	Описує компетентності, необхідні для конкретної посади: знання, навички, досвід, поведінкові індикатори.
Модель компетентностей за Бояцисом	Орієнтується на поведінкові прояви та мотиваційні складові, що визначають ефективність роботи; включає «порогові» та «диференціюючі» компетентності.
Модель айсбергу	Представляє компетентності як «айсберг»: видимі навички та знання + невидимі риси характеру, цінності, мотиви.
Модель компетентнісної матриці	Компетентності групуються за рівнями складності (початковий, базовий, просунутий, експертний), що дозволяє оцінювати прогрес працівника.

Примітка. Сформовано автором на основі [1-2]

Важливою складовою стратегічного управління є прогнозування та планування професійного розвитку. Воно включає розробку індивідуальних планів підвищення кваліфікації, визначення можливостей професійної мобільності, планування кар'єрних траєкторій і формування кадрового резерву. Планування професійного розвитку не лише підвищує мотивацію працівників, але й дозволяє закладу створити стабільну систему забезпечення ключових посад компетентними фахівцями. Прозорі перспективи кар'єрного зростання зменшують ризик плинності кадрів, особливо серед молодих спеціалістів.

У сучасних умовах значну роль відіграє цифровізація професійного розвитку [4]. Використання онлайн-платформ навчання, дистанційних курсів, симуляційних центрів, електронних бібліотек і систем електронного менеджменту знань забезпечує доступність та гнучкість навчального процесу. Цифрові технології також дозволяють здійснювати моніторинг прогресу, аналізувати індивідуальні потреби у навчанні та персоналізувати програми розвитку.

Стратегічне управління професійним розвитком неможливе без системи безперервного підвищення кваліфікації. До основних форм професійного навчання медичного персоналу належать: курси спеціалізації, семінари, тренінги, стажування у кращих медичних закладах, участь у конференціях, клінічні наради, супервізія та наставництво. Важливою є інтеграція результатів підвищення кваліфікації в оцінку професійної діяльності працівників і використання їх у плануванні кар'єри.

Ефективним інструментом стратегічного управління розвитком персоналу є менторинг і наставництво. Нові працівники отримують підтримку та супровід від досвідчених колег, що сприяє їхній швидкій адаптації, підвищує якість роботи й формує корпоративну культуру. Наставництво також виконує функцію

передачі знань, формування професійних стандартів і розвитку управлінських компетентностей у майбутніх лідерів.

Важливою умовою вдосконалення системи розвитку персоналу є впровадження системи оцінювання ефективності професійного розвитку. До неї належать: оцінка результативності навчання, моніторинг виконання індивідуальних планів, аналіз професійного зростання, оцінювання компетенцій, внутрішня атестація та зворотний зв'язок від колег і пацієнтів. Це дозволяє визначити сильні й слабкі сторони працівників, оцінити ефективність програм розвитку і скоригувати їх відповідно до потреб закладу та галузевих стандартів.

Стратегічне управління професійним розвитком має передбачати формування кадрового резерву для заміщення ключових посад. Резерв формується на основі результатів оцінювання компетенцій, професійних досягнень і мотивації працівників. Система кадрового резерву забезпечує безперервність управління, підвищує гнучкість організаційної структури та зменшує ризики кадрових провалів у кризових ситуаціях.

Не менш важливою складовою стратегічного управління розвитком персоналу є створення стимулюючого організаційного середовища, яке сприяє професійному зростанню. Це включає формування позитивного соціально-психологічного клімату, підтримку інноваційності, сприяння професійній свободі, відкритість до змін та культуру навчання. Заклади, які інвестують у розвиток персоналу, отримують вищий рівень залученості працівників, покращують якість медичних послуг та зміцнюють свою репутацію.

Таким чином, стратегічне управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я є комплексною системою, що охоплює діагностику потреб у розвитку, формування компетентнісних моделей, планування професійного зростання, організацію навчання, розвиток кадрового резерву та оцінку

ефективності професійного розвитку. Успішне впровадження цієї системи забезпечує підвищення якості медичних послуг, зміцнення кадрового потенціалу, зниження ризику професійного вигорання та формування стійкої, конкурентоспроможної й інноваційної медичної організації.

Список використаних джерел:

1. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf
2. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я: навч. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок. 2021. 438 с.
3. Жуковська А. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту. Наука молода. 2009. С. 21-27.
4. Шкільняк М., Желюк Т., Дудкіна О., Жуковська А., Попович Т. Управління закладами охорони здоров'я: виклики та перспективи. Вісник економіки. № 4. С. 225-233