

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЛЮБАШЕВСЬКИЙ Вадим Володимирович

**Професійне навчання та професійний розвиток
персоналу закладу охорони здоров'я**

**Professional training and professional development of the personnel of
the health care institution**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЗОЗм-22
В. В. Любашевський

Науковий керівник
к.е.н., доцент О.П. Дяків

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«___»_____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ-2023

Зміст

ВСТУП	2
РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	7
1.1. Сутність, основні завдання та напрями професійного навчання та розвитку персоналу закладів охорони здоров'я	7
1.2. Актуальні методи та моделі оцінки професійного навчання та розвитку персоналу	15
<i>Висновки до розділу 1</i>	29
РОЗДІЛ 2. СТАН ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КНП "ЗБОРІВСЬКА ЛІКАРНЯ" ЗБОРІВСЬКОЇ МР	32
2.1. Характеристика КНП "Зборівська лікарня" Зборівської МР	32
2.2. Аналіз організаційного забезпечення практики професійного розвитку персоналу	39
2.3. Оцінка форм професійного розвитку персоналу в досліджуваному закладі	44
<i>Висновки до розділу 2</i>	52
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КНП "ЗБОРІВСЬКА ЛІКАРНЯ" ЗБОРІВСЬКОЇ МР	53
3.1. Вдосконалення системи професійного навчання персоналу в досліджуваному медичному закладі з урахуванням зарубіжного досвіду	53
3.2. Перспективи використання існуючих програм професійного розвитку персоналу КНП "Зборівська лікарня" Зборівської МР	62
<i>Висновки до розділу 3</i>	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТОК	82

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах розвитку системи охорони здоров'я України важливо акцентувати увагу на забезпеченні високого рівня професійної підготовки та розвитку персоналу у медичних закладах. Зазначені фактори, такі як постійне удосконалення медичних технологій, зміна вимог до якості медичних послуг і зростання навантаження на медичний персонал, вимагають від фахівців високого рівня компетентності та адаптивності до нових викликів.

Однією з ключових аспектів є постійне професійне навчання медичного персоналу. Розвиток нових медичних технологій швидко змінює парадигми діагностики та лікування, тому медичний персонал повинен бути постійно у курсі останніх досягнень у своїй галузі. Це може бути досягнуто через організацію регулярних тренінгів, семінарів, конференцій та участі у наукових програмах.

Зокрема, важливо також забезпечити доступ медичному персоналу до сучасного обладнання та інструментів для проведення досліджень та лікування. Це вимагає від держави та адміністрації медичних закладів вкладення в технічне оновлення та модернізацію обладнання.

Окрім того, важливо розвивати систему підтримки та мотивації для медичного персоналу. Зростання навантаження та високі вимоги до якості послуг можуть призвести до стресу та вигорання працівників. Тому важливо створити сприятливі умови для їх професійного та особистісного розвитку, включаючи програми психологічної підтримки, можливості кар'єрного зростання та конкурентоспроможну систему оплати праці.

В умовах воєнного конфлікту важливо забезпечити високий рівень професійної підготовки медичного персоналу для ефективного управління травматичними ситуаціями, організації евакуації та медичної допомоги в умовах обмежених ресурсів. Персонал повинен мати спеціалізовані навички для роботи в умовах війни, включаючи роботу з військовим обладнанням та вирішення унікальних медичних завдань. Забезпечення психологічної підтримки є також важливим для

подолання емоційного стресу, а ефективна підготовка допомагає забезпечити безперебійну медичну допомогу в умовах воєнного стану

Аналіз останніх досліджень та наукових публікацій свідчить про зростання уваги вчених як у світі, так і в Україні до питань професійного розвитку персоналу. Зарубіжні економісти, такі як М. Армстронг, Н. Емерсон, М. Хансен, досліджують це питання в контексті стратегічного управління людськими ресурсами, враховуючи зміни та інновації в організаціях (Р. Дафт, П. Друкер, П. Сенге) та розглядають різні теорії та підходи до управління персоналом (Д. Грейсон, К. О'Делл, К. Джеральд).

Серед вітчизняних дослідників особливу увагу до професійного розвитку персоналу приділяють С. Бабушко, О. Грішнова, О. Гугул, О. Дяків, О. Крушельницька, Ю. Пługіна, Т. Збрицька, В. Савченко, А. Ткаченко та інші. Однак, проведений аналіз літературних джерел вказує на відсутність системних досліджень, що зосереджуються на професійному розвитку персоналу закладів охорони здоров'я, що ставить цю тему відзначеною вакуумом у сучасній науковій літературі.

Об'єктом дослідження є дослідження є професійне навчання та професійний розвиток персоналу КНП "Зборівська лікарня" Зборівської МР (КНП ЗЛ МР).

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи професійного навчання та професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я, стан професійного навчання та професійного розвитку персоналу КНП "Зборівська лікарня" ЗМР, шляхи його вдосконалення.

Метою дослідження є аналіз стану професійного навчання та професійного розвитку персоналу КНП "Зборівська лікарня" ЗМР та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких **завдань**:

- розгляд існуючих теорій та підходів до професійного розвитку персоналу у сфері охорони здоров'я для визначення ключових аспектів та відмінностей, аналіз поняття "професійний розвиток персоналу" в контексті закладів охорони здоров'я;
- визначення моделей оцінювання, що застосовуються у сфері професійного розвитку персоналу в системі охорони здоров'я;
- аналіз організаційного забезпечення системи професійного розвитку персоналу в лікарні;
- оцінювання різних форм професійного розвитку, використовуваних в КНП "Зборівська лікарня" .
- розробка рекомендацій для покращення системи професійного розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я.

Для досягнення зазначеної мети та вирішення поставлених завдань під час дослідження були використані різноманітні *методи*. Зокрема, застосовувались методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції для розгляду теоретичних основ професійного розвитку персоналу у закладах охорони здоров'я.

Метод групування застосовувався для класифікації методів та факторів, що впливають на ефективність процесу професійного розвитку персоналу. Метод порівняння використовувався для аналізу та співставлення нормативно-правових актів, які регулюють процес професійного розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я.

Метод факторного аналізу використовувався для виділення чинників, які впливають на ефективність системи професійного розвитку персоналу в організаціях. Метод системного аналізу застосовувався для дослідження організаційного забезпечення процесу професійного розвитку персоналу у закладах охорони здоров'я.

Метод структурного аналізу використовувався для розгляду елементів системи управління персоналом організації та визначення місця професійного розвитку в цій системі.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

– на основі теоретичного аналізу визначено сутність, основні завдання та напрямки професійного навчання та професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я;

– проведено аналіз стану професійного навчання та професійного розвитку персоналу КНП "Зборівська лікарня" ЗМР;

– розроблено рекомендації щодо вдосконалення професійного навчання та професійного розвитку персоналу КНП "Зборівська лікарня" ЗМР.

Практичне значення Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для вдосконалення системи професійного навчання та професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей за результатами наукових конференцій: Національній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Інноваційні технології в менеджменті та публічно-му управлінні» (24 листопада 2023 року, ЗУНУ) [32] та VIII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління» (26 жовтня 2023 року, м. Тернопіль, ЗУНУ) [31].

Обсяг та структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 68 найменувань. Загальний обсяг роботи 82 сторінок, робота ілюстрована 3 таблицями, 6 рисунками та 2 додатками.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність, основні завдання та напрями професійного навчання та розвитку персоналу закладів охорони здоров'я

Оцінюючи продуктивність сучасних організацій, важливим чинником стає якість робочої сили, яка бере участь у досягненні цілей організації. Високоякісний та конкурентоспроможний персонал відіграє значущу роль у складі нематеріальних активів організації, що тільки починає впливати на цінність бізнес-процесів в нашій країні, але може стати визначальним фактором у майбутньому. Управління підвищенням якості робочої сили та конкурентоспроможності персоналу стає необхідною складовою частиною кадрової політики організації. Встановлення взаємозв'язку між якістю робочої сили та конкурентоспроможністю фахівців допомагає визначити пріоритети при формуванні та реалізації стратегії розвитку організації.

Найскладнішим об'єктом управління в організації є персонал, оскільки, на відміну від матеріальних факторів виробництва, він має здатність самостійно приймати рішення, діяти, виражати суб'єктивні інтереси, критично оцінювати вимоги, які йому ставлять, і є дуже чутливим до впливу управлінських рішень.

«Якість персоналу організації – один з головних чинників, що визначають темпи розвитку організації, зростання її конкурентних переваг, якість обслуговування клієнтів та задоволення їх попиту, підвищення ефективності організації в цілому» [5, с. 38].

На думку Д. П. Богині та О. А. Грішної, «якість робочої сили – це сукупність людських характеристик, які виявляються в процесі праці та включають

кваліфікаційні та особистісні якості працівника та стан здоров'я, розумові (інтелектуальні) здібності, адаптованість, гнучкість, мобільність, мотивацію, інноваційність, професійна придатність, моральність тощо» [5].

В умовах лікувального закладу спостерігається перетворення моделі працівника, з особливим акцентом на професійний аспект цієї моделі (рівень знань, умінь, навичок та досвід у конкретній галузі медичної практики). Значущі зміни в персональній якості визначаються їхньою кваліфікацією [60].

Очевидно, що за кожним елементом медичної організації стоїть діяльність медичних працівників. Так, якість надання медичних послуг та фінансова ефективність організації напряму залежать від кваліфікації медичного персоналу. Добре організоване фінансування потребує високого рівня управління, яке також залежить від кваліфікації персоналу, відповідального за фінансове керівництво. Інноваційні можливості в багатому відношенні обумовлені творчим потенціалом медичного персоналу організації та їх здатністю вдосконалювати та розширювати свою практику.

Сутність професійного навчання та розвитку персоналу закладів охорони здоров'я полягає в тому, що це процес цілеспрямованого та систематичного підвищення професійної компетентності працівників охорони здоров'я, їхньої кваліфікації та рівня знань, умінь та навичок, необхідних для якісного виконання професійних обов'язків.

С. Бабушко трактує професійний розвиток персоналу як "цілеспрямований та систематичний процес, спрямований на формування та розвиток професійної компетентності працівників, підвищення рівня їхньої кваліфікації, а також на задоволення їхніх професійних потреб" [1].

О. Крушельницька та Д. Мельничук розглядають професійний розвиток персоналу як "процес, спрямований на формування та розвиток професійних знань, умінь та навичок працівників, а також на їхнє особистісне зростання" [27]

Ю. Плугіна визначає професійний розвиток персоналу як "процес цілеспрямованого та систематичного підвищення професійної компетентності працівників, їхньої кваліфікації та рівня знань, умінь та навичок, необхідних для якісного виконання професійних обов'язків" [45]

Т. Збрицька розглядає професійний розвиток персоналу як "процес, спрямований на підвищення рівня професійної компетентності працівників, їхньої кваліфікації та конкурентоспроможності" [15].

В. Савченко трактує професійний розвиток персоналу як "процес, спрямований на формування та розвиток професійних знань, умінь та навичок працівників, а також на їхнє особистісне зростання та розвиток" [52].

Міжнародна організація праці (МОП) визначає професійний розвиток персоналу як "процес, спрямований на підвищення рівня знань, умінь та навичок працівників, необхідних для виконання їхніх професійних обов'язків" [66].

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) трактує професійний розвиток персоналу охорони здоров'я як "процес, спрямований на підвищення рівня професійної компетентності працівників охорони здоров'я, їхньої кваліфікації та рівня знань, умінь та навичок, необхідних для надання якісної медичної допомоги населенню" [68].

Загалом, існує єдине трактування професійного навчання та розвитку персоналу як цілеспрямованого та систематичного процесу, спрямованого на підвищення рівня професійної компетентності працівників, їхньої кваліфікації та рівня знань, умінь та навичок, необхідних для виконання професійних обов'язків.

Мета професійного розвитку персоналу – підвищення рівня знань, умінь та навичок працівників, необхідних для виконання їхніх професійних обов'язків.

Завдання професійного розвитку персоналу – підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності працівників та їхнього особистісного зростання.

Форми та методи професійного розвитку персоналу – навчання, стажування, підвищення кваліфікації, самоосвіта тощо.

Отже, на основі наведених джерел можна зробити висновок, що професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований та систематичний процес, спрямований на підвищення рівня знань, умінь та навичок працівників, необхідних для виконання їхніх професійних обов'язків. Цей процес є важливим чинником забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації.

Мета професійного навчання та розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я охоплює різні аспекти, спрямовані на покращення не лише медичної допомоги, але й робочого оточення для медичних працівників. Мета професійного навчання та розвитку персоналу закладів охорони здоров'я полягає в тому, щоб забезпечити:

1. ***Підвищення якості медичної допомоги населенню***, яке відіграє важливу роль у забезпеченні високого стандарту лікування та точної діагностики. Навчання працівників в новітніх методах та технологіях є необхідною складовою цього процесу, адже лише за допомогою оволодіння сучасними підходами можна забезпечити оптимальні результати у наданні медичної допомоги.

Важливим аспектом є інтеграція інновацій у медичну практику. Засвоєння новітніх методів та технологій дозволяє медичному персоналу ефективно впроваджувати передові підходи у свою роботу. Це означає, що лікарі та медичні працівники постійно удосконалюють свої знання та вміння, щоб надавати сучасні та ефективні методи лікування пацієнтам.

Такий підхід сприяє не лише удосконаленню медичної практики, але і забезпечує високий рівень задоволення пацієнтів, які отримують доступ до сучасних, перевірених часом методів лікування. Постійне навчання медичного персоналу стає гарантом того, що заклади охорони здоров'я можуть ефективно відповідати на виклики сучасної медицини та забезпечувати найвищий стандарт медичної допомоги для кожного пацієнта.

2. Підвищення рівня професійної компетентності працівників охорони здоров'я – стратегічно важлива задача, спрямована на забезпечення високого стандарту медичної практики та задоволення потреб пацієнтів.

Забезпечення доступу до актуальної інформації та передових методів лікування є критичним для постійного підвищення рівня професійної експертизи медичного персоналу. Завдяки доступу до останніх досягнень медицини та наукових досліджень, працівники можуть вдосконалювати свої навички та застосовувати найефективніші методи в своїй роботі.

Програми навчання, орієнтовані на розвиток навичок ефективної комунікації, співпраці в команді та етичних принципів, відіграють ключову роль у формуванні повноцінних та високопрофесійних медичних працівників. Вони сприяють вдосконаленню комунікаційних навичок між медичним персоналом та пацієнтами, сприяючи створенню довіри та забезпечуючи ефективну співпрацю в команді для оптимального лікування.

Цей підхід до навчання не лише забезпечує постійне удосконалення професійної компетентності медичного персоналу, але й покращує якість обслуговування пацієнтів, створюючи сприятливі умови для високого рівня медичної допомоги та пацієнтського задоволення.

Забезпечення доступу до актуальної інформації та передових методів лікування сприяє постійному підвищенню рівня професійної експертизи. Програми навчання спрямовані на розвиток навичок ефективної комунікації, співпраці в команді та етичних принципів.

3. Задоволення потреб працівників охорони здоров'я у професійному зростанні та розвитку визначається численними факторами, що враховують як їхні особисті, так і професійні потреби.

Система постійного навчання створює стимули для працівників розвиватися та вдосконалювати свої навички. Це дозволяє не лише підтримувати актуальність знань у медичній галузі, але і підвищує задоволеність роботою, оскільки працівники відчують підтримку у своєму професійному розвитку.

Кар'єрний розвиток та можливості для професійного зростання стають ключовими факторами, які роблять робоче середовище більш привабливим для медичного персоналу. Забезпечення шляхів для кар'єрного росту та розширення компетенцій сприяє відчуттю працівниками власного внеску у галузь охорони здоров'я, що сприяє їхній мотивації та загальному задоволенню від виконаної роботи.

Враховання цих факторів не лише забезпечує професійний розвиток працівників, але й створює сприятливі умови для позитивної атмосфери в колективі, що є важливим для підтримання високого рівня ефективності та якості медичних послуг.

4. Підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я, визначається рядом ключових факторів, спрямованих на забезпечення ефективної та високоякісної медичної допомоги.

Висока кваліфікація та мотивація персоналу є критичними для досягнення високого стандарту надання медичних послуг. Забезпечення медичного персоналу актуальними знаннями та навичками, а також підтримка їхньої мотивації, сприяє покращенню якості лікування та діагностики. Високий стандарт обслуговування в свою чергу сприяє підвищенню рейтингу закладу та довірі соціуму, що є ключовим для збереження та привертання пацієнтів.

Здатність привертати та утримувати кваліфікованих фахівців також визначає конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я. Наявність висококваліфікованого та досвідченого персоналу не лише забезпечує якісну медичну прак-

тику, але й сприяє сталому розвитку закладу. Кваліфіковані фахівці стають ключовим ресурсом для впровадження новітніх методів лікування та технологій, що дозволяє закладу триматися на передових позиціях у галузі..

Такий комплексний підхід до навчання та розвитку персоналу сприяє забезпеченню ефективності медичної системи в цілому, враховуючи потреби як медичних працівників, так і пацієнтів.

Завдання професійного навчання та розвитку персоналу закладів охорони здоров'я включають:

- оволодіння працівниками закладів охорони здоров'я новими знаннями, вміннями та навичками, необхідними для виконання професійних обов'язків;
- підвищення рівня кваліфікації працівників закладів охорони здоров'я;
- запровадження в практику охорони здоров'я сучасних технологій та методів лікування;
- формування у працівників закладів охорони здоров'я професійної відповідальності та етики.

Основні напрями професійного навчання в закладах охорони здоров'я представлені на рис. 1.1.

Загальнопрофесійні напрями професійного навчання в закладах охорони здоров'я спрямовані на формування базових знань, умінь та навичок, необхідних для успішної роботи в галузі охорони здоров'я.

Основи медичної науки – навчання основ медичної термінології, анатомії, фізіології, патології, фармакології, діагностики та лікування захворювань.

Основи загальної практики – навчання основам надання первинної медичної допомоги, профілактиці захворювань, пропаганді здорового способу життя.

Основи менеджменту та управління – навчання основам управління персоналом, організації праці, планування та контролю.

Основи етики та деонтології – навчання основам професійної етики та деонтології, спілкування з пацієнтами та їхніми родичами.

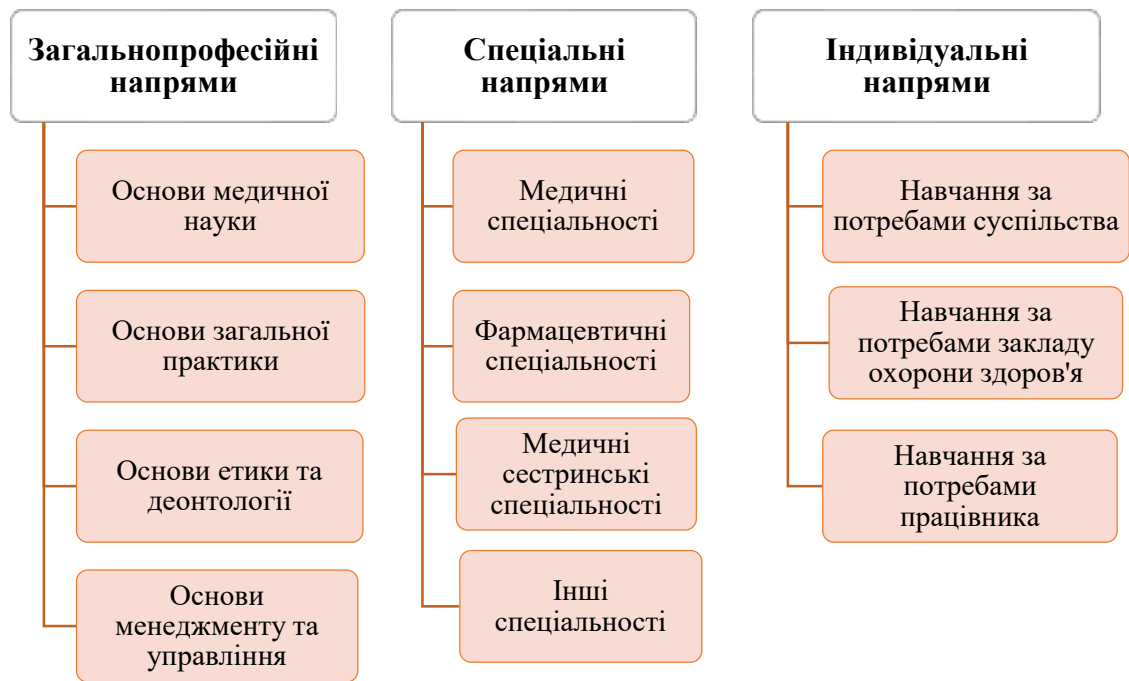


Рис. 1.1. Основні напрями професійного навчання в закладах охорони

Примітка. Складено автором

Спеціальні напрями професійного навчання в закладах охорони здоров'я спрямовані на формування знань, умінь та навичок, необхідних для виконання конкретних професійних обов'язків.

Медичні спеціальності – навчання на лікаря, стоматолога, фармацевта, провізора, фельдшера, медсестри, акушерки та інших медичних працівників.

Фармацевтичні спеціальності – навчання на фармацевта, провізора, провізора-аналітика, провізора-технолога та інших фармацевтичних працівників.

Медичні сестринські спеціальності – навчання на медичну сестру, акушерку, медичну сестру-анестезіолога, медичну сестру-масажиста та інших медичних сестер.

Інші спеціальності – навчання на інших працівників закладів охорони здоров'я, таких як адміністратори, бухгалтери, інженери, техніки та інші.

Індивідуальні напрями професійного навчання в закладах охорони здоров'я спрямовані на задоволення конкретних потреб працівника або закладу охорони здоров'я.

Навчання за потребами працівника – навчання працівника з метою підвищення його кваліфікації, оволодіння новими знаннями, вміннями та навичками.

Навчання за потребами закладу охорони здоров'я – навчання працівників закладу охорони здоров'я з метою впровадження нових технологій, методів лікування та обслуговування пацієнтів.

Навчання за потребами суспільства – навчання працівників закладів охорони здоров'я з метою підвищення рівня надання медичної допомоги населенню.

Важливою умовою ефективного професійного навчання в закладах охорони здоров'я є його відповідність сучасним вимогам та потребам галузі. Професійне навчання має бути спрямоване на формування у працівників закладів охорони здоров'я необхідних знань, умінь та навичок, які дозволять їм надавати якісну медичну допомогу населенню.

Професійний розвиток персоналу закладів охорони здоров'я є важливим чинником забезпечення якісної медичної допомоги населенню. Він дозволяє підвищити рівень професійної компетентності працівників охорони здоров'я, їхню кваліфікацію та рівень знань, умінь та навичок, необхідних для виконання професійних обов'язків.

1.2. Актуальні методи та моделі оцінки професійного навчання та розвитку персоналу

Персонал проходить професійний розвиток через систематично організований процес навчання, який включає оволодіння знаннями, вміннями, навичками та способами спілкування під керівництвом досвідчених фахівців, викладачів, наставників і керівників.

Три основних види навчання персоналу розрізняються таким чином:

1. Професійна підготовка: включає в себе початкову та спеціалізовану підготовку.
2. Професійне вдосконалення (підвищення кваліфікації): поділяється на вдосконалення професійних знань і навичок, а також вдосконалення з метою кар'єрного росту.
3. Професійна перепідготовка (перекваліфікація): спрямована на зміну напрямку діяльності.

Метою цілеспрямованого професійного розвитку кваліфікованих кадрів є забезпечення тісного взаємозв'язку між різними видами навчання. Однак завдання навчання може відрізнятися для різних цільових груп, таких як учні, фахівці з досвідом та керівники. Складання якісних програм навчання повинно враховувати ці різниці.

Методи навчання поза робочим місцем включають різноманітні форми, які сприяють збагаченню знань та навичок персоналу [6]. Серед них можна виділити:

- Лекції: передача інформації від досвідчених фахівців.
- Програмовані курси: систематично організовані програми для самонавчання.
- Конференції та семінари: події, що сприяють обміну досвідом та новітніми знаннями.
- Моделювання організаційних проблем та процесів: використання сценаріїв для навчання прийняття рішень.
- Ділові ігри: використання гравцевих ситуацій для навчання.
- Створення робочих груп: спільна діяльність для розв'язання завдань або обговорення проблем.
- Самонавчання: індивідуальний процес освоєння нових знань та навичок.

На сьогоднішній день сучасні методи навчання персоналу тільки починають використовуватися в практиці вітчизняних організацій, включаючи заклади охорони здоров'я.

Методи навчання можуть бути класифіковані за різними ознаками, такими як рівень інноваційності (традиційні та сучасні), ступінь залучення (пасивні та активні), кількість учнів (індивідуальні та групові), ступінь інтеграції з виробництвом (без відриву та з відривом від виробництва), тривалість (довгострокове, середньострокове, короткострокове), джерела фінансування (бюджетне, недержавні громадські фонди та організації, міжнародні фонди та організації, власні фінансові ресурси організації, власні фінансові ресурси індивіда), та спосіб здійснення навчальних заходів (власними силами організації або із залученням сторонніх організацій). Навчання персоналу може проводитись як на робочому місці, так і в позаробочий час. Методи навчання на робочому місці включають "спрямоване набуття досвіду, виробничий інструктаж, ротацію, використання працівників як асистентів та стажистів, підготовку у проектних групах, ділове спілкування персоналу та наставництво".

Сучасні методи навчання персоналу дозволяють ефективно формувати та розвивати професійні компетентності працівників, враховуючи їхні індивідуальні потреби та особливості (рис. 1.2).

Переваги та недоліки зазначених методів представлено в табл. 1.1.

Відеонавчання – це метод навчання, який передбачає використання аудіо-візуальних матеріалів для передачі знань і навичок.

Переваги відеонавчання:

- Зв'язок із практикою. Відеонавчання може використовуватися для відтворення реальних ситуацій, що дозволяє працівникам набути практичних навичок.
- Наочність і доступність матеріалу. Відеонавчання дозволяє подавати матеріал у доступній і наочній формі, що полегшує його сприйняття.

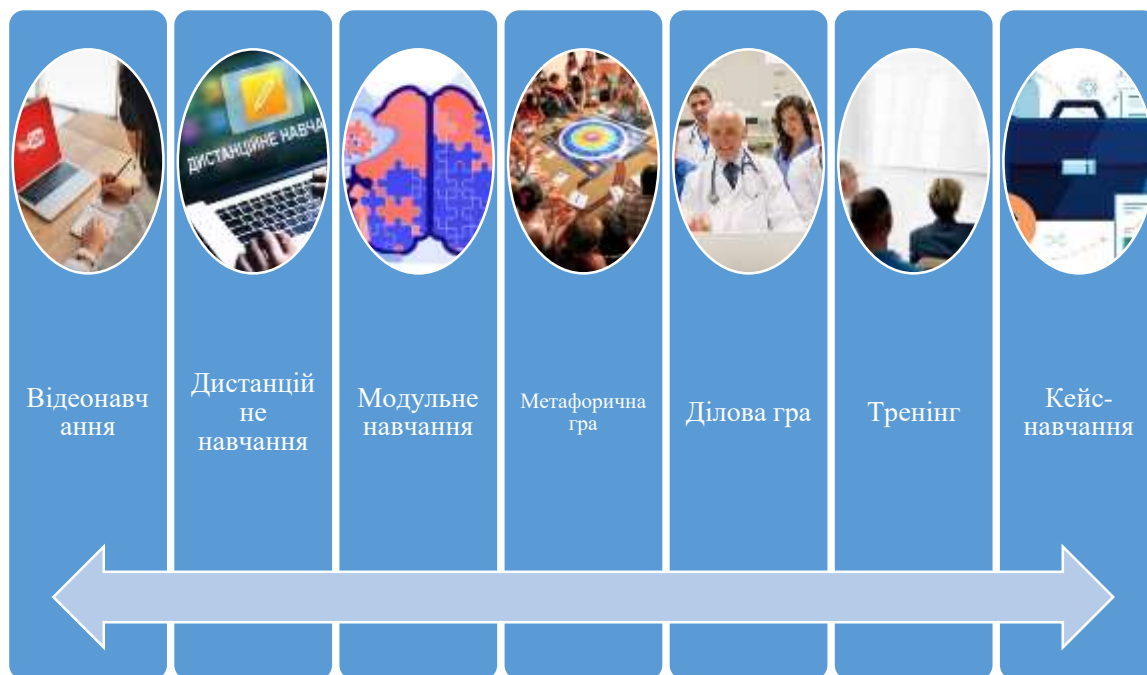


Рис. 1.2. Сучасні методи навчання персоналу закладу охорони здоров'я
Примітка. Складено автором

- Можливість самонавчання та повторення. Відеонавчання дозволяє працівникам самостійно вивчати матеріал у зручний для них час і повторювати його за необхідності.
- Можливість багаторазового використання. Відеонавчання може використовуватися багаторазово для навчання різних груп працівників.
- Зручність використання у тимчасовому та просторовому аспектах. Відеонавчання дозволяє працівникам навчатися в будь-який час і в будь-якому місці.

Економічність. Відеонавчання є відносно недорогим методом навчання

Недоліки відеонавчання:

- Пасивність методу навчання. Відеонавчання передбачає пасивну роль працівника як споживача інформації.

- Відсутність можливості враховувати розбіжності у рівні кваліфікації працівників. Відеонавчання не дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників, що може призвести до недостатнього засвоєння матеріалу.

- Наявність проблеми мотивації працівників через відсутність жорсткого контролю. Відеонавчання може бути неефективним для працівників, які не мотивовані до навчання.

Таблиця 1.1.

Переваги та недолік сучасних методів навчання персоналу закладу
охорони здоров'я

Метод навчання	Переваги	Недоліки
Відеонавчання	Зв'язок із практикою, наочність, доступність, самонавчання, можливість повторення, багаторазового використання, зручність, економічність	Пасивність, відсутність індивідуального підходу, відсутність мотивації, відсутність викладача
Дистанційне навчання	Можливість залучення великої кількості працівників, можливість навчання на робочому місці, зручність, можливість використання отриманих знань практично відразу	Складність формування поведінкових навичок, потреба в хорошій технічній оснащеності, вираженої мотивації працівників
Модульне навчання	Гнучкість, можливість змінювати послідовність модулів, активний спосіб навчання	Необхідність залучення сторонніх осіб
Кейс-навчання	Дозволяє учням розвивати критичне мислення та навички аналізу. Сприяє розвитку навичок вирішення проблемних ситуацій. Дозволяє учням застосувати отримані знання в реальних умовах.	Може бути складним для організації та проведення. Може бути менш ефективним для передачі великої кількості інформації.
Тренінг	Дозволяє учням набути конкретних навичок, необхідних для професійної діяльності.	Може бути менш ефективним для передачі теоретичних знань. Може бути складним для організації та проведення.
Ділова гра	Дозволяє учням розвивати навички аналізу, прийняття рішень, комунікації та роботи в команді.	Може бути складним для організації та проведення. Може бути менш ефективним для передачі теоретичних знань.
Метафорична гра	Дозволяє учням розвивати креативність, нестандартне мислення та вирішення проблемних ситуацій.	Може бути складним для організації та проведення. Може бути менш ефективним для передачі теоретичних знань.

Примітка. Складено автором

- Відсутність особи-мотиватора – викладача. Відеонавчання не передбачає безпосереднього спілкування з викладачем, що може негативно позначитися на мотивації працівників.

Метод відеонавчання може стати досить поширеним, враховуючи його ефективність та маловитратність. Однак для підвищення ефективності цього методу необхідно розробити ефективну систему мотивації та стимулювання працівників.

Дистанційне навчання – це метод навчання, який передбачає використання інформаційних технологій для передачі знань і навичок.

Переваги дистанційного навчання:

- Можливість залучення великої кількості працівників. Дистанційне навчання дозволяє навчати працівників з різних регіонів і країн, що значно розширює доступ до освіти.

- Може здійснюватися на робочому місці. Дистанційне навчання дозволяє працівникам навчатися в зручній для них час і в будь-якому місці, що дозволяє їм поєднувати навчання з роботою.

- Зручність використання у часовому аспекті. Дистанційне навчання дозволяє працівникам самостійно планувати свій час навчання.

- Можливість використання отриманих знань практично відразу після оволодіння ними. Дистанційне навчання дозволяє працівникам відразу ж застосовувати отримані знання на практиці.

Недоліки дистанційного навчання:

- Складність формування поведінкових навиків за допомогою дистанційного навчання. Дистанційне навчання не завжди дозволяє ефективно формувати поведінкові навички, які вимагають безпосереднього спілкування з викладачем або іншими учнями.

- Вимога хорошої технічної оснащеності. Дистанційне навчання вимагає наявності у працівників доступу до комп'ютера, інтернету та інших необхідних технічних засобів.

- Виражена мотивація працівників до професійного розвитку. Дистанційне навчання вимагає від працівників високої мотивації до навчання, оскільки вони самостійно відповідають за свій навчальний процес.

Застосування дистанційного навчання в закладах охорони здоров'я

Дистанційне навчання може бути ефективним методом навчання в закладах охорони здоров'я. Воно дозволяє залучити велику кількість працівників, які проживають у віддалених регіонах або мають обмежений доступ до традиційних форм навчання. Дистанційне навчання також може бути ефективним для навчання працівників, які потребують підвищення кваліфікації або оволодіння новими навичками.

Для підвищення ефективності дистанційного навчання в закладах охорони здоров'я необхідно:

- Розробити ефективну систему мотивації працівників до дистанційного навчання.
- Забезпечити працівників необхідними технічними засобами.
- Створити ефективну систему підтримки працівників під час навчання.

Дистанційне навчання є перспективним методом навчання, який має ряд переваг перед традиційними формами навчання. Однак для підвищення ефективності дистанційного навчання необхідно враховувати його недоліки та розробити ефективні заходи для їхнього подолання.

Модульне навчання – це метод навчання, який передбачає розбиття навчального матеріалу на окремі модулі, які можна вивчати в будь-якому порядку.

Переваги модульного навчання:

- Гнучкість у виборі галузі знань, способів представлення матеріалів, способів закріплення результатів. Модульне навчання дозволяє працівникам самостійно вибирати галузь знань, яка їх цікавить, а також способи навчання, які їм найбільше підходять.

- Можливість змінювати послідовність модулів та їх зміст залежно від запитів та кваліфікації учнів. Модульне навчання дозволяє адаптувати навчальний процес до індивідуальних потреб працівників.

- Є активним способом навчання. Модульне навчання передбачає активну участь працівників у навчальному процесі, що сприяє їхньому більш глибокому засвоєнню знань і навичок.

Недоліки модульного навчання:

- Необхідність залучення сторонніх осіб до складання програми навчання. Модульне навчання вимагає розробки спеціальної програми навчання, що включає в себе зміст кожного модуля, методи навчання та оцінки результатів навчання. Це може бути трудомістким завданням, яке потребує залучення сторонніх фахівців.

Застосування модульного навчання в закладах охорони здоров'я

Модульне навчання може бути ефективним методом навчання в закладах охорони здоров'я. Воно дозволяє працівникам навчатися в зручний для них час і в будь-якому місці, що дозволяє їм поєднувати навчання з роботою. Модульне навчання також може бути ефективним для навчання працівників, які потребують підвищення кваліфікації або оволодіння новими навичками.

Для підвищення ефективності модульного навчання в закладах охорони здоров'я необхідно:

- Розробити ефективну програму навчання, яка відповідає потребам працівників.
- Забезпечити працівників необхідними навчальними ресурсами.
- Створити ефективну систему підтримки працівників під час навчання.

Модульне навчання є перспективним методом навчання, який має ряд переваг перед традиційними формами навчання. Однак для підвищення ефективності модульного навчання необхідно враховувати його недоліки та розробити ефективні заходи для їхнього подолання.

Кейс-навчання – це метод навчання, який передбачає аналіз і групове обговорення реальних або гіпотетичних ситуацій. Кейс-метод спрямований на розвиток критичного мислення, навичок аналізу та прийняття рішень.

Переваги кейс-навчання:

- Активна форма навчання. Кейс-навчання передбачає активну участь учнів у навчальному процесі, що сприяє їхньому більш глибокому засвоєнню знань і навичок.

- Наявність як горизонтальної, так і вертикальної взаємодії учнів. Кейс-навчання передбачає як взаємодію учнів між собою, так і взаємодію учнів з викладачем. Це сприяє розвитку комунікативних навичок учнів і формуванню командного духу.

- Актуальність отримуваних знань та можливість їх реального практичного використання. Кейс-навчання передбачає аналіз реальних або гіпотетичних ситуацій, що дозволяє учням отримати знання, які можна застосувати в практичній діяльності.

- Висока мотивація учнів забезпечується активною роботою групи. Кейс-навчання передбачає активну роботу групи, що сприяє підвищенню мотивації учнів до навчання.

Недоліки кейс-навчання:

- Необхідність якісної організації процесу обговорення задля забезпечення його конструктивізму. Ефективність кейс-навчання залежить від якості організації процесу обговорення. Викладач повинен забезпечити конструктивний діалог між учнями, уникаючи конфліктів і суперечок.

- Необхідність присутності значної кваліфікації учнів. Кейс-навчання передбачає активну участь учнів у навчальному процесі, що вимагає від них певного рівня кваліфікації. Учні повинні мати необхідні знання і навички для обговорення кейсів.

- Високий рівень вимог до кваліфікації викладача. Викладач, який проводить кейс-навчання, повинен мати високу кваліфікацію. Він повинен бути в змозі підібрати відповідні кейси, організувати ефективний процес обговорення і надати учням конструктивний зворотній зв'язок.

- Потребує високих фінансових, організаційних, тимчасових витрат. Кейс-навчання вимагає значних фінансових, організаційних і тимчасових витрат. Викладачу необхідно підібрати відповідні кейси, підготувати матеріали для обговорення, а також провести обговорення.

Застосування кейс-навчання в закладах охорони здоров'я

Кейс-навчання може бути ефективним методом навчання в закладах охорони здоров'я. Воно дозволяє розвивати навички аналізу, діагностики та прийняття рішень, які є необхідними для успішної роботи в галузі охорони здоров'я.

Кейс-навчання може бути використано для навчання працівників закладів охорони здоров'я різних рівнів. Наприклад, кейс-навчання може бути використано для навчання молодих лікарів, які мають недостатній досвід практичної роботи. Кейс-навчання також може бути використано для навчання керівників закладів охорони здоров'я, які повинні приймати складні управлінські рішення.

Для підвищення ефективності кейс-навчання в закладах охорони здоров'я важливо розробити систему підбору кейсів, що відповідають конкретним потребам та ситуаціям, з якими стикаються працівники в цьому секторі. Організація ефективного процесу обговорення кейсів також є ключовою, сприяючи розвитку критичного мислення, аналітичних навичок та прийняття обґрунтованих рішень серед працівників закладів охорони здоров'я. Додатково, необхідно підготувати викладачів, обираючи кваліфікованих фахівців з високим рівнем кваліфікації та

практичним досвідом у проведенні кейс-навчання, для забезпечення якісного інструктування та належної підтримки учнів у цьому навчальному процесі.

Тренінг – це метод навчання, який передбачає активну участь учнів у практичному відпрацюванні навичок і умінь. Тренінги спрямовані на розвиток певних навичок, наприклад, навичок комунікації, продажів, управління персоналом тощо.

Переваги тренінгів:

- Ефективність у оволодінні чи розвитку конкретних навичок та умінь. Тренінги дозволяють учням набути практичних навичок, які вони можуть застосувати в реальному житті.

- Можливість використання отриманих знань, навичок, умінь практично відразу після оволодіння ними. Тренінги спрямовані на розвиток конкретних навичок, які можна застосувати одразу після навчання.

- Актуальність отримуваних знань. Тренінги розробляються з урахуванням актуальних потреб ринку праці.

- Підвищення мотивації персоналу під час тренування. Тренінги зазвичай проводяться у формі активних ігрових методик, що сприяє підвищенню мотивації учнів до навчання.

Недоліки тренінгів:

- Необхідність залучення сторонніх осіб до складання програм тренінгу. Розробка ефективної програми тренінгу вимагає висококваліфікованих фахівців.

- Забезпечення посттренінгового супроводу персоналу з метою підтримки, закріплення та посилення ефекту від участі у тренінгу. Ефективність тренінгу можна підвищити за рахунок проведення посттренінгового супроводу, який включає в себе повторення пройденого матеріалу, практику та надання консультацій.

Застосування тренінгів в закладах охорони здоров'я

Тренінги можуть бути ефективним методом навчання в закладах охорони здоров'я. Вони можуть використовуватися для навчання працівників закладів

охорони здоров'я різних рівнів. Наприклад, тренінги можуть бути використані для навчання молодих лікарів, які мають недостатній досвід практичної роботи. Керівники закладів охорони здоров'я також можуть брати участь у тренінгах з метою підвищення ефективності управління.

Для максимізації професійних навичок та компетенції працівників у сфері охорони здоров'я ефективності слід розробити систему підбору тренінгів, урахувавши конкретні потреби та вимоги цього сектору. Організація ефективного посттренінгового супроводу є важливим етапом, спрямованим на закріплення та застосування отриманих знань та навичок у практичній роботі працівників закладів охорони здоров'я. Це забезпечить більшу успішність інтеграції нових умінь та знань у робочий процес, покращуючи якість медичної допомоги та підвищуючи рівень професійної компетентності персоналу.

Тренінги можуть бути використані для навчання працівників закладів охорони здоров'я різних рівнів.

Ділова гра – це метод навчання, який передбачає відтворення реальних або гіпотетичних ситуацій, пов'язаних з професійною діяльністю. Ділова гра спрямована на розвиток навичок аналізу, прийняття рішень, комунікації та роботи в команді.

Переваги ділових ігор:

- Можливість всебічного дослідження проблеми. Ділова гра дозволяє розглянути проблему з різних сторін, що сприяє її глибокому розумінню.
- Максимальна наближеність до професійної діяльності. Ділова гра моделює реальні ситуації, що дозволяє учням набути навичок, необхідних для професійної діяльності.
- Навчання моделюванню рішень ситуацій, які реально можуть статися з учнем. Ділова гра дозволяє учням навчитися приймати рішення в складних ситуаціях.

- Дозволяє оцінити готовність та вміння персоналу вирішувати ті чи інші проблемні ситуації. Ділова гра дозволяє оцінити навички учнів та їхню готовність до професійної діяльності.

- Може бути джерелом отримання інформації для вибору працівників на вакантні посади. Ділова гра дозволяє оцінити потенціал працівників та їхню відповідність вакантним посадам.

Недоліки ділових ігор:

- Необхідність якісної організації процесу обговорення задля забезпечення його конструктивізму. Ефективність ділової гри залежить від якості організації процесу обговорення. Викладач повинен забезпечити конструктивний діалог між учасниками гри, уникаючи конфліктів і суперечок.

- Необхідність присутності значної кваліфікації учасників гри. Ділова гра передбачає активну участь учасників у навчальному процесі, що вимагає від них певного рівня кваліфікації. Учасники гри повинні мати необхідні знання і навички для участі в грі.

- Високий рівень вимог до кваліфікації викладача. Викладач, який проводить ділову гру, повинен мати високу кваліфікацію. Він повинен бути в змозі підібрати відповідні ігри, організувати ефективний процес обговорення і надати учасникам гри конструктивний зворотній зв'язок.

- Потребує високих фінансових, організаційних, тимчасових витрат. Ділова гра вимагає значних фінансових, організаційних і тимчасових витрат. Викладачу необхідно підібрати відповідні ігри, підготувати матеріали для обговорення, а також провести обговорення.

Ділова гра може бути ефективним методом навчання в закладах охорони здоров'я. Вона дозволяє розвивати навички аналізу, прийняття рішень, комунікації та роботи в команді, які є необхідними для успішної роботи в галузі охорони здоров'я.

Ділова гра може бути використана для навчання працівників закладів охорони здоров'я різних рівнів. Наприклад, ділову гру можна використовувати для навчання молодих лікарів, які мають недостатній досвід практичної роботи. Керівники закладів охорони здоров'я також можуть брати участь у ділових іграх з метою підвищення ефективності управління.

Ділова гра є ефективним методом навчання, який дозволяє розвивати навички аналізу, прийняття рішень, комунікації та роботи в команді, які можна застосувати в реальному житті. Ділова гра може бути використана для навчання працівників закладів охорони здоров'я різних рівнів.

Метафорична гра – це метод навчання, який передбачає використання метафор для розвитку креативності, нестандартного мислення та вирішення проблемних ситуацій.

Переваги метафоричних ігор:

- Розвиток креативності працівників. Метафоричні ігри дозволяють працівникам подивитися на проблему з іншого боку, що сприяє розвитку креативності та нестандартного мислення.

- Зниження тривожності учасників з приводу невпевненості в правильності рішень, що висуваються. Метафоричні ігри дозволяють працівникам відчувати себе більш комфортно, оскільки вони не стикаються з реальними проблемами, а працюють з метафорами.

- Привабливість даного методу за рахунок його неординарності. Метафоричні ігри є неординарним методом навчання, що може бути цікавим і привабливим для працівників.

- Розвиток уміння групового пошуку шляхів вирішення проблеми. Метафоричні ігри сприяють розвитку уміння групового пошуку шляхів вирішення проблеми.

Недоліки метафоричних ігор:

Складність організації у плані досягнення ефективності та конструктивізму. Ефективність метафоричних ігор залежить від якості організації процесу навчання. Викладач повинен підібрати відповідні метафори, організувати ефективний процес обговорення і надати учасникам конструктивний зворотній зв'язок.

Обов'язкова наявність високої кваліфікації викладача. Викладач, який проводить метафоричні ігри, повинен мати високу кваліфікацію. Він повинен бути в змозі підібрати відповідні метафори, організувати ефективний процес обговорення і надати учасникам конструктивний зворотній зв'язок.

Метафоричні ігри можуть бути ефективним методом навчання в закладах охорони здоров'я. Вони дозволяють розвивати креативність, нестандартне мислення та вирішення проблемних ситуацій, які є необхідними для успішної роботи в галузі охорони здоров'я.

Метафоричні ігри можуть бути використані для навчання працівників закладів охорони здоров'я різних рівнів. Наприклад, метафоричні ігри можна використовувати для навчання молодих лікарів, які мають недостатній досвід практичної роботи. Керівники закладів охорони здоров'я також можуть брати участь у метафоричних іграх з метою підвищення ефективності управління.

Для підвищення ефективності метафоричних ігор в закладах охорони здоров'я необхідно:

Розробити ефективну систему підбору метафор, які відповідають потребам працівників закладів охорони здоров'я.

Організувати ефективний процес обговорення метафоричних ігор, який сприятиме розвитку креативності, нестандартного мислення та вирішення проблемних ситуацій у працівників закладів охорони здоров'я.

Підготувати викладачів, які мають високу кваліфікацію та досвід проведення метафоричних ігор.

Метафорична гра є ефективним методом навчання, який дозволяє розвивати креативність, нестандартне мислення та вирішення проблемних ситуацій.

Метафоричні ігри можуть бути використані для навчання працівників закладів охорони здоров'я різних рівнів.

Висновки до розділу 1

У розділі підкреслено важливість професійного навчання та розвитку персоналу в сфері охорони здоров'я. Перше, цілі такого навчання включають підвищення якості медичної допомоги, розвиток професійної компетентності працівників та задоволення їхніх потреб у професійному зростанні, сприяючи при цьому підвищенню конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я.

Друге, для досягнення цих цілей важливо враховувати ряд факторів, таких як доступ до актуальної інформації, розвиток навичок комунікації та створення стимулів для професійного росту. Також важливо надавати працівникам можливості для кар'єрного росту та розширення компетенцій.

Загалом професійне навчання є складним процесом, і для його успішної реалізації необхідно визначати потреби персоналу, розробляти відповідні програми та забезпечувати їх ефективну реалізацію. Постійний аналіз та коригування цих програм є важливим етапом для забезпечення сталого підвищення якості медичної допомоги та зміцнення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я.

Сучасні методи навчання персоналу мають численні переваги, серед яких зв'язок із практикою, наочність та доступність матеріалу, можливість самонавчання та повторення, багаторазове використання, зручність у тимчасовому та просторовому аспектах, а також економічність. Однак важливо враховувати й недоліки, такі як пасивність методів, відсутність урахування різниці в кваліфікації та можливі проблеми з мотивацією працівників.

Для підвищення ефективності сучасних методів навчання пропонуються певні перспективні підходи. Відеонавчання може стати більш ефективним через розробку системи мотивації та індивідуального підходу. Дистанційне навчання

потребує створення ефективної системи мотивації, забезпечення технічної підтримки та доступу до необхідних засобів. Модульне навчання може бути успішним, забезпечивши доступ до матеріалів та підтримку працівників.

Вибір конкретного методу навчання має ґрунтуватися на цілях, індивідуальних особливостях працівників та контексті закладу охорони здоров'я. Ретельне врахування переваг і недоліків різних підходів сприятиме створенню ефективних програм навчання, що в свою чергу позитивно позначиться на якості медичної допомоги та конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2

СТАН ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗ-ВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КНП "ЗБОРІВСЬКА ЛІКАРНЯ" ЗБОРІВСЬКОЇ МР

2.1. Характеристика КНП "Зборівська лікарня" Зборівської МР

Комунальне некомерційне підприємство "Зборівська лікарня" Зборівської міської ради – це лікувальний заклад у місті Зборові Тернопільської області України, яке засновано в 1944 році. Сучасне найменування підприємства з грудня 2020 року.

КНП є установою з різними напрямками діяльності, що надає широкий спектр медичних послуг. Склад закладу включає в себе кілька структурних підрозділів. Поліклінічне відділення, що спеціалізується на консультативній та лікувально-профілактичній допомозі для дорослих і дітей. Стаціонар закладу має 260 ліжок і спеціалізується на лікуванні різних категорій захворювань, таких як терапевтичні, хірургічні, акушерські та педіатричні.

Ця лікарня, яка має сучасне обладнання та висококваліфікований персонал, об'єднує близько 200 фахівців, зокрема понад 60 лікарів і 100 медичних сестер. Завдяки своїй роботі та ресурсам, вона стала однією з найбільших і передових медичних установ в Тернопільській області, забезпечуючи медичне обслуговування населення Зборівського району та сіл навколо нього. Структура лікарні детально представлена у додатку А.

Адміністративно-управлінський персонал відповідає за загальне керівництво лікарнею. Його структура може бути представлена у вигляді прямокутника, розділеного на чотири частини, кожна з яких відповідає за конкретну функцію: адміністрація, бухгалтерія, сектор кадрів та інформаційно-аналітичний відділ. Лікувально-профілактичний підрозділ забезпечує надання медичної допомоги пацієнтам. Він представлений у вигляді кола, розділеного на три частини. Кожна

частина відповідає за окрему функцію: стаціонарні відділення, амбулаторно-поліклінічна служба та допоміжні діагностичні відділення.

Стаціонарні відділення, які забезпечують стаціонарне лікування пацієнтів з різними захворюваннями, у цьому визначенні виглядають як п'ять трикутників, розташованих навколо кола. Кожен трикутник відповідає за конкретне відділення, таке як терапевтичне, хірургічне, травматологічне, гінекологічне, неврологічне, дитяче, інфекційне, анестезіологічне, паліативне та приймальне.

Амбулаторно-поліклінічна служба, що забезпечує консультативну та лікувально-профілактичну допомогу пацієнтам, представлена у вигляді зірки, розташованої в центрі кола. Кожна зірочка відповідає за окремий кабінет, такий як поліклінічне відділення, реєстрація, дерматологічний кабінет, інфекційний кабінет, отоларингологічний кабінет, наркологічний кабінет, неврологічний кабінет, офтальмологічний кабінет, психіатричний кабінет, хірургічний кабінет, ендокринологічний кабінет, кардіологічний кабінет, терапевтичний кабінет, онкологічний кабінет, хірург-уролог кабінет, травматологічний кабінет, дитяча консультація, жіноча консультація, стоматологічний відділення.

Допоміжні діагностичні відділення, що проводять діагностичні дослідження пацієнтам, представлені у вигляді чотирьох квадратів, розташованих навколо кола. Кожен квадрат відповідає за конкретне відділення, таке як баклабораторія, лабораторно-діагностичний відділ, рентген кабінет та фізіотерапевтичний кабінет.

Господарсько-обслуговуючий підрозділ, що забезпечує господарське обслуговування лікарні, має вигляд ромба, розташованого в нижній частині рисунка. Ромб розділений на чотири частини, кожна з яких відповідає за конкретну функцію: інженер з охорони праці, робочий по обслуговуванню і поточному ремонту будівель і споруд.

Цей тип організаційної структури визначається перевагами, такими як оперативне реагування на накази та інструкції від моменту створення до їх виконання, ефективність у прийнятті управлінських рішень, висока відповідальність як керівництва, так і працівників, єдність та чіткість в управлінській діяльності, високий професіоналізм фахівців у функціональних підрозділах, а також збереження високої ефективності координації процесів навіть при збільшенні кількості персоналу та інші аспекти.

За 2021-2022 роки фінансово-господарська діяльність КНП “Зборівська лікарня” ЗМР відображена в таблиці 2.1. У 2022 році витрати підприємства зросли швидше, ніж доходи. Це призвело до утворення збитку у розмірі 2,0 млн. грн., що перевищує величину збитку за 2021 рік, коли не були використані кошти у розмірі 0,3 млн. грн.

Таблиця 2.1

**Результати господарської діяльності КНП “Зборівська лікарня” ЗМР,
млн. грн.**

Показники	Роки		2022 до 2021
	2021	2022	
Разом доходи	64,1	70,2	6,1
Разом витрати	63,8	72,2	9,6
Чистий прибуток (збиток)	0,3	-2,0	-1,7

*Примітка. Побудовано автором з використанням інформації КНП “ЗБОРІВСЬКА ЛІКАРНЯ” ЗМР

У 2021 році основні надходження коштів для лікарні становили 65,2% за договорами з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) і 18,2% від місцевого бюджету на утримання закладів. У 2022 році спостерігається певна зміна в структурі доходів, де частка доходу від НСЗУ зросла до 68,4%. Також слід від-

значити розвиток платних послуг, дохід від яких становить 11,5% від усіх надходжень. Загальний аналіз підкреслює позитивну динаміку надходжень від платних послуг, державного фінансування через НСЗУ та благодійних внесків.

Результати дослідження свідчать, що ефективність діяльності лікарні безпосередньо залежить від персоналу, який в ній працює. Станом на 1 січня 2023 року в КНП «Зборівська лікарня» працювало 185 осіб. З них 31,3% були лікарі, 52,4% — медичні сестри і 8,6% — лаборанти (рис. 2.1).

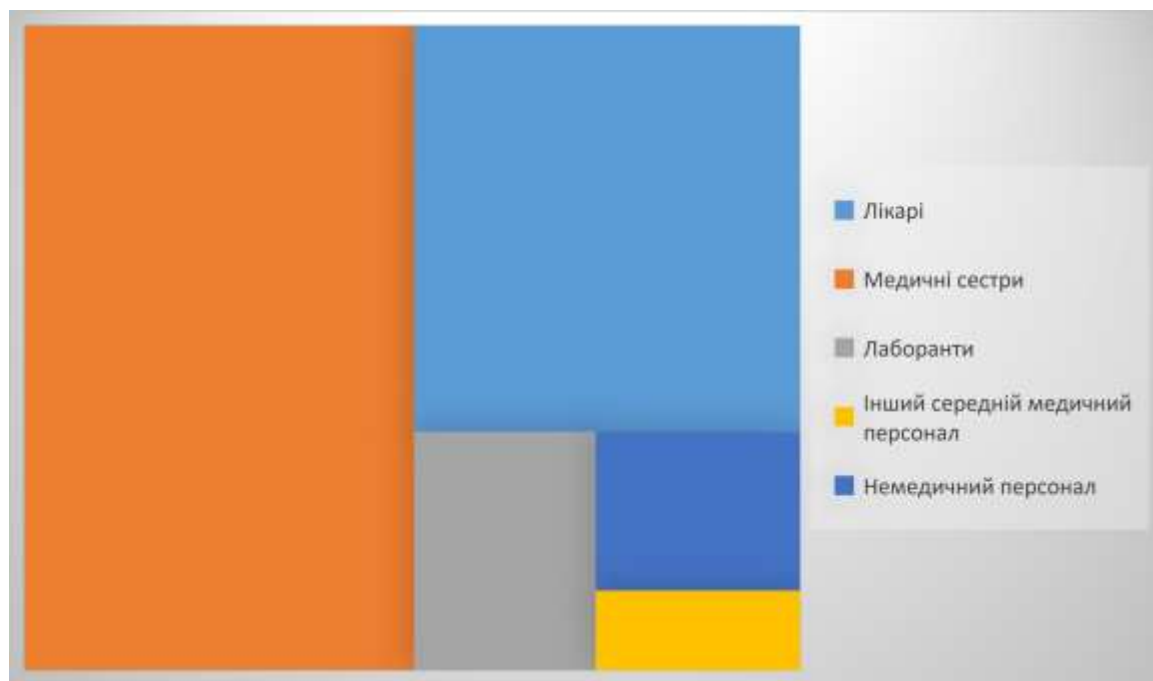


Рис. 2.1. Структура персоналу КНП «Зборівська лікарня» ЗМР, станом на 01.01.2023 р.

Примітка. Побудовано автором за даними КНП «Зборівська лікарня» ЗМР

На рис. 2.2. представлено вікову структуру персоналу КНП «Зборівська лікарня» ЗМР станом на 31.12.22 р. З діаграми видно, що найбільшу частку персоналу (38%) складають працівники віком від 50 до 59 років. При цьому 26% працівників – віком від 40 до 49 років, 20% – віком від 30 до 39 років та 8% – віком до 29 років.

Така вікова структура персоналу може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, наявність значної кількості працівників з досвідом може сприяти підвищенню якості надання медичних послуг. З іншого боку, старіння персоналу може призвести до зниження його продуктивності та зростання витрат на його утримання.

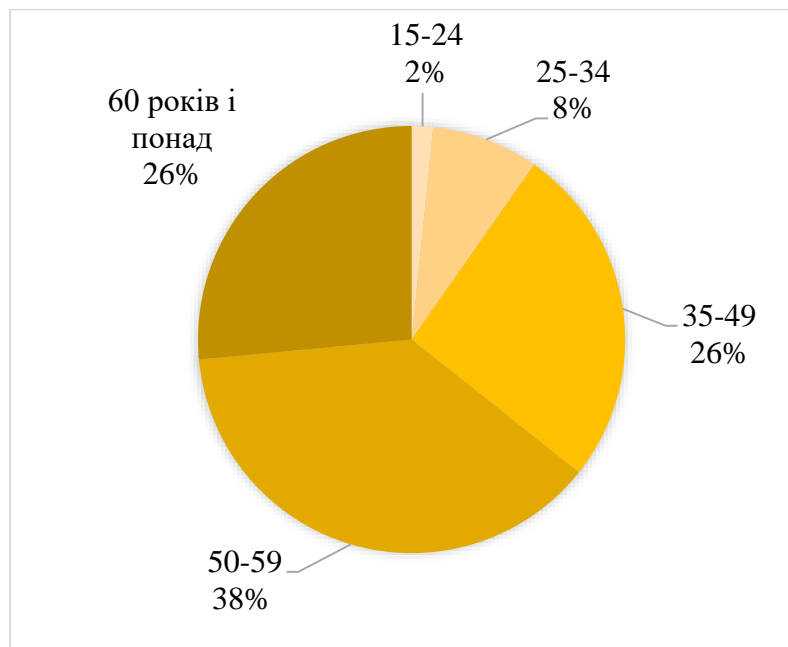


Рис. 2.2. Вікова структура персоналу КНП «Зборівська лікарня» ЗМР станом на 01.01.2023 р.

Примітка. Побудовано автором за даними КНП «ЗБОРІВСЬКА ЛІКАРНЯ» ЗМР

У лікарні виявлено достатню кількість працівників із вищою та неповною вищою освітою - 40%, в той час як більша половина має середню спеціальну освіту, зокрема медсестри. Це свідчить про те, що в закладі працює значна кількість фахівців, які вже мають достатній рівень знань і навичок, і можливо, не потребують спеціальної підготовки та постійного підвищення кваліфікації.

Однак важливо враховувати, що більшість працівників має стаж понад 15 років, що може знижувати інтенсивність процесу підвищення кваліфікації через вже наявний великий досвід.

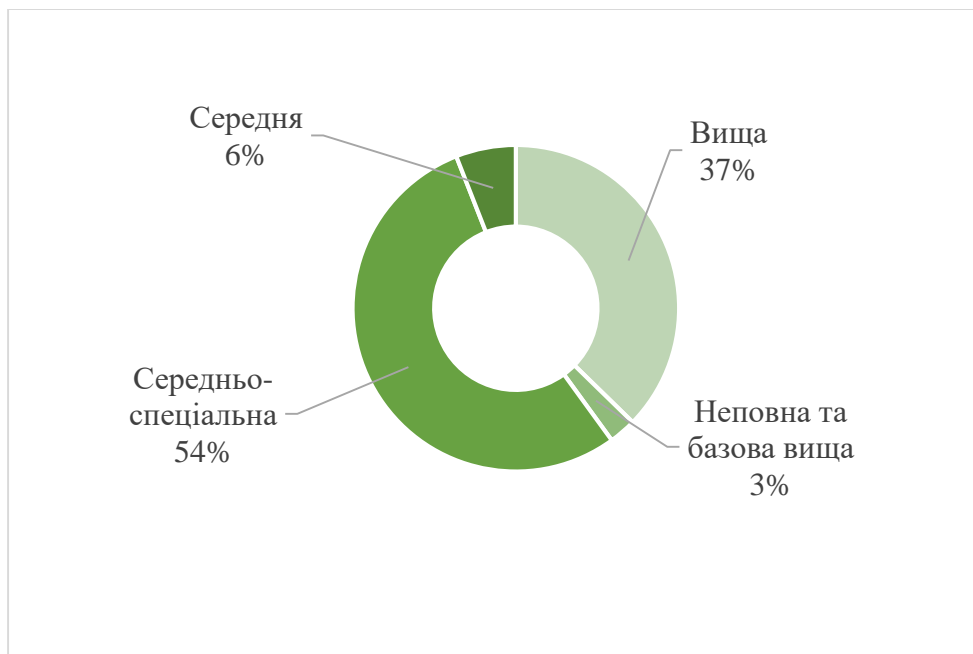


Рис. 2.3. Структура персоналу КНП «Зборівська лікарня» ЗМР за рівнем освіти, станом на 01.01.2023 р.

Примітка. Побудовано автором за даними КНП «Зборівська лікарня» ЗМР

Треба відзначити, що персонал установи володіє високим професіоналізмом, оскільки майже дві третини працівників працюють понад 10 років, і за стандартами України 64% з них відносяться до висококваліфікованих категорій.

З аналізу діаграми на рис. 2.4. випливає, що більшість працівників (62%) мають вражаючий робочий стаж понад 10 років, при цьому 32% із них можуть похвалитися багаторічним досвідом роботи, який перевищує 20 років. Ця висока концентрація досвідчених фахівців свідчить про збалансованість та стабільність персоналу лікарні. Важливо відзначити, що такий значний рівень досвіду є чинником, що позитивно впливає на якість медичних послуг, які надаються закладом.

Не зважаючи на це, виявлено, що лише 16% працівників мають стаж до 5 років. Ймовірно, це може бути пов'язано з тим, що лікарня, будучи обмеженою

за розміром, може не мати можливості привабити значну кількість молодих спеціалістів. Ця ситуація може виникати через обмежені ресурси та можливості лікарні щодо прийняття нових працівників.

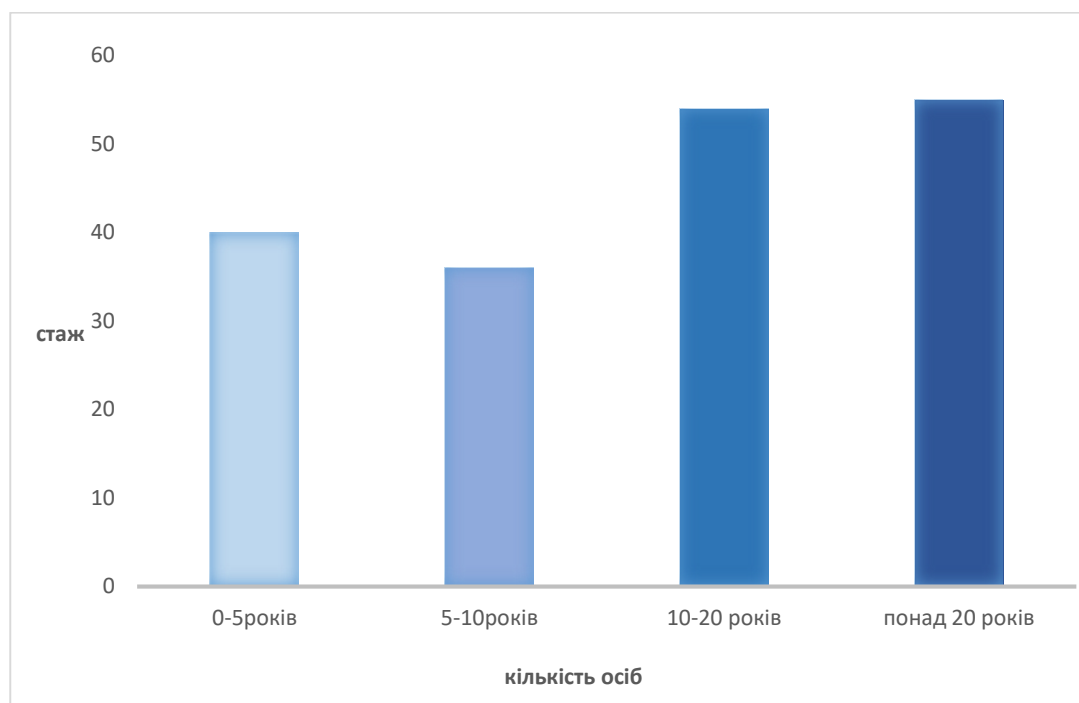


Рис. 2.4. Структура персоналу КНП «Зборівська лікарня» ЗМР за величиною робочого стажу працівників, на 01.012023 р.

Примітка. Побудовано автором за даними КНП «Зборівська лікарня» ЗМР

Враховуючи ці аспекти, можна зробити висновок, що персонал КНП «Зборівська лікарня» ЗМР володіє великим професіоналізмом та значним робочим досвідом, що становить значущий фактор для забезпечення високої якості надання медичних послуг в закладі.

2.2. Аналіз організаційного забезпечення практики професійного розвитку персоналу

Організаційне забезпечення практики професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я в Україні базується на законодавчих нормах, нормативно-правових актах, міжнародних стандартах і рекомендаціях.

Основним нормативно-правовим актом, який регулює питання професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я в Україні, є Закон України [49]. Відповідно до цього Закону, професійне навчання є одним із видів освіти, яке спрямоване на набуття, поглиблення, розширення та оновлення знань, умінь та навичок, необхідних для виконання професійних обов'язків.

Професійне навчання персоналу закладів охорони здоров'я здійснюється у закладах вищої освіти, закладах професійної (професійно-технічної) освіти, а також у інших закладах, які мають ліцензію на надання освітніх послуг.

Управління практикою професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я в Україні здійснюється Міністерством охорони здоров'я України, а також органами місцевого самоврядування.

Основними завданнями організаційного забезпечення практики професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я в Україні є:

- забезпечення доступності професійного навчання для всіх працівників закладів охорони здоров'я;
- підвищення якості професійного навчання;
- забезпечення відповідності професійного навчання потребам закладів охорони здоров'я;
- сприяння розвитку кар'єри працівників закладів охорони здоров'я.

Для реалізації цих завдань в Україні розроблено і впроваджено низку заходів, зокрема:

- створено і діє Національна система професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я;

- розроблено і затверджено національні стандарти професійного навчання персоналу закладів охорони здоров'я;
- створено і діє мережа закладів, які надають освітні послуги з професійного навчання персоналу закладів охорони здоров'я;
- реалізовано низку проектів, спрямованих на підвищення якості професійного навчання персоналу закладів охорони здоров'я.

Незважаючи на певні досягнення, в Україні все ще існують певні проблеми в організаційному забезпеченні практики професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я. Зокрема, це:

- недостатня кількість закладів, які надають освітні послуги з професійного навчання персоналу закладів охорони здоров'я;
- недостатнє фінансування професійного навчання персоналу закладів охорони здоров'я;
- недостатня мотивація працівників закладів охорони здоров'я до професійного навчання.

Для вирішення цих проблем необхідно вжити таких заходів:

- розширити мережу закладів, які надають освітні послуги з професійного навчання персоналу закладів охорони здоров'я;
- збільшити фінансування професійного навчання персоналу закладів охорони здоров'я;
- розробити і впровадити ефективну систему мотивації працівників закладів охорони здоров'я до професійного навчання.

Воєнний стан в Україні вніс суттєві зміни в організаційне забезпечення практики професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я. З одного боку, воєнні дії призвели до закриття деяких закладів охорони здоров'я, а також до обмеження доступу до професійного навчання для працівників закладів охорони здоров'я.

рони здоров'я, які працюють у зоні бойових дій. З іншого боку, воєнний стан актуалізував необхідність підвищення кваліфікації та набуття нових навичок медичними працівниками для надання якісних медичних послуг у нових умовах.

У таких умовах важливим завданням є забезпечення доступності професійного навчання для всіх працівників закладів охорони здоров'я, незалежно від їхнього місцезнаходження. Це можна зробити шляхом організації дистанційного навчання, а також шляхом створення мобільних бригад, які надаватимуть освітні послуги з професійного навчання у віддалених населених пунктах.

Воєнний стан в Україні вніс суттєві зміни в практику безперервного професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я. З одного боку, воєнні дії призвели до закриття деяких закладів охорони здоров'я, а також до обмеження доступу до безперервного професійного розвитку для працівників закладів охорони здоров'я, які працюють у зоні бойових дій. З іншого боку, воєнний стан актуалізував необхідність підвищення кваліфікації та набуття нових навичок медичними працівниками для надання якісних медичних послуг у нових умовах.

Особливості професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я значною мірою на даний час пов'язані із особливостями атестації. Раніше, за рік до проходження атестації, лікар повинен був успішно пройти обов'язковий чотиритижневий передатестаційний цикл. У період між такими циклами він мав можливість не брати участі в додаткових освітніх заходах. Проте, за останнім часом вимоги стосовно навчання зазнали змін. Тепер медичному персоналу слід здійснювати навчання практично безперервно. Різні форми навчання доступні, включаючи формальну, неформальну і інформальну освіту.

Кабінет Міністрів України (КМУ) визначив різновиди заходів, за які лікар може отримувати бали в рамках системи безперервного професійного розвитку (БПР). Ці види заходів регламентуються «Положенням про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників» [48], яке було схвалене постановою КМУ від 14 липня 2021 року під номером 725. Цей

документ набув чинності з 1 січня 2022 року, а для фармацевтів та медичних сестер він був запроваджений з 2023 року.

У зв'язку з воєнним станом, застосування вимог Положення № 725 до фармацевтів, молодших спеціалістів з медичною освітою, інших професіоналів та фахівців сфери охорони здоров'я відкладено на 1 січня 2024 року. Такий крок надає провайдерам ще рік для підготовки освітніх заходів та цікавих форм навчання для нового великого контингенту фахівців.

Зараз МОЗ призупинило проведення атестації на період воєнного стану, а строк дії сертифікатів спеціаліста і посвідчень про кваліфікаційну категорію, що закінчується під час дії воєнного стану, автоматично продовжено на 1 рік.

В рамках проєкту змін встановлено, що система БПР розповсюджується на працівників сфери охорони здоров'я, які працюють за професіями, включеними до розділів «Керівники», «Професіонали», та «Фахівці» Випуску 78 «Охорона здоров'я» Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників [3].

Порядок БПР, який визначено МОЗ, розповсюджується також на лікарів, фармацевтів (провізорів) та сестер медичних, які працюють у МОЗ, НСЗУ, Держлікслужбі, МОЗ АР Крим, обласних (міських) державних адміністраціях, центральних органах виконавчої влади, та інших державних органах, до сфери управління яких входять заклади охорони здоров'я.

Проєкт змін передбачає запуск електронної системи БПР для працівників сфери охорони здоров'я. Важливою особливістю є те, що лікар може отримати бали БПР за здобуття формальної, неформальної та інформальної освіти у сфері охорони здоров'я.

У проєкті внесено зміни до переліку видів заходів БПР, де додано «електронний навчальний курс», який охоплює комплекс навчально-методичних матеріалів та освітніх послуг медичного та/або фармацевтичного спрямування.

Зазначено, що провайдери, які надають заходи безперервного професійного розвитку, повинні затверджувати навчальні програми щодо таких заходів. Нові

вимоги стосовно БПР через інформальну освіту включають отримання балів через участь у групах рівних у закладах охорони здоров'я, підтверджену сертифікатом, виданим керівником закладу охорони здоров'я.

Організаційне забезпечення практики професійного розвитку персоналу КНП «Зборівська лікарня» ЗМР є важливим аспектом діяльності закладу. Воно спрямоване на підвищення професійної компетентності працівників, забезпечення якості надання медичних послуг та задоволення потреб пацієнтів.

В управлінні професійним розвитком персоналу КНП «Зборівська лікарня» ЗМР відповідальність покладена на інспектора з кадрів, який у своїй роботі керується рядом нормативно-правових актів, таких як "чинне законодавство України, рішення уряду України, накази Міністерства охорони здоров'я України, накази головного лікаря, Статут, Колективний договір та правила внутрішнього трудового розпорядку лікарні" [51].

У межах своїх обов'язків, інспектор кадрів КНП «Зборівська лікарня» ЗМР виконує різноманітні завдання, зокрема:

1. «Складання розпорядчих документів за особовим складом.
2. Організація документообігу для оперативного контролю за рухом та виконанням доручень керівництва в сфері кадрів.
3. Контроль виконання наказів, пов'язаних з кадрами.
4. Ведення обліку особового складу при прийнятті, переведенні та звільненні працівників.
5. Облік і реєстрація документів по кадрах.
6. Облік заохочень та дисциплінарних стягнень.
7. Облік надання відпусток.
8. Облік змін, пов'язаних з особовим складом працівників.
9. Облік стану підготовки, перепідготовки та атестації кадрів.
10. Оформлення, ведення та обліку трудових книжок.
11. Оформлення документів про призначення пенсій.

12. Підготовка документів для державної статистичної звітності.

13. Підготовка документів для звітності, яка подається в державну службу зайнятості.

14. Підготовка документів до архівного зберігання та інші» [51].

Ці обов'язки інспектора з кадрів визначаються посадовою інструкцією і включають в себе широкий спектр функцій, пов'язаних із управлінням персоналом і його професійним розвитком.

КНП «Зборівська лікарня» ЗМР забезпечує безперервний професійний розвиток своїх працівників відповідно до вимог чинного законодавства.

Загалом організаційне забезпечення практики професійного розвитку персоналу КНП «Зборівська лікарня» ЗМР є достатнім для забезпечення підвищення професійної компетентності працівників та якості надання медичних послуг.

2.3. Оцінка форм професійного розвитку персоналу в досліджуваному закладі

Персонал як сукупність працівників у організації – це ресурс, який бере участь у здійсненні ділової діяльності. Інтерес власника бізнесу до ефективного використання персоналу зумовлений насамперед витратами на його утримання та бажанням максимально повернути їх прибуток. Ефективність використання робочої сили, тобто ефективність персоналу, полягає у досягненні максимальних результатів діяльності організації при використанні наявної кількості працівників певних професій, кваліфікації тощо.

Сукупність фізичних осіб, які працюють у лікарні є юридичними особами у відносинах, що регулюються договором найму. Категорія «персонал організації» характеризує кадровий потенціал, трудові та людські ресурси виробництва.

Якісна характеристика персоналу організації визначається ступенем професійної і кваліфікаційної придатності її працівників для досягнення цілей організації та виконання робіт.

Показники руху персоналу персоналу КНП «Зборівська лікарня» ЗМР за 2021-2022 рр. представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники руху персоналу адміністрації
КНП «Зборівська лікарня» ЗМР за 2021-2022 рр.**

Показники	Роки		Абсолютне відхилення
	2021	2022	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	191	185	-6
Чисельність звільнених працівників з роботи за календарний рік	8	18	10
Чисельність працівників, що звільнились за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни	8	16	8
Чисельність працівників, що звільнились за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни (серед працівників, що пропрацювали в організації 1 рік)	—	—	—
Прийнято на роботу, осіб	7	12	5
Коефіцієнт обороту з прийому	0,04	0,06	0,02
Коефіцієнт обороту з звільнення	0,04	0,10	0,06
Коефіцієнт загального обігу персоналу	0,08	0,16	0,8
Коефіцієнт плинності персоналу	0,04	0,06	+0,1

Примітка. Складено автором на основі [17].

Аналіз вищенаведених розрахунків свідчить про те, що в КНП «Зборівська лікарня» ЗМР коефіцієнт плинності кадрів становить 6,0%.

Причинами плинності є:

- воєнна міграція;
- недосконалий процес адаптації;

- неможливість кар'єрного зростання;
- монотонність.

Щоб усунути причини плинності персоналу, керівництву лікарні необхідно:

- удосконалити систему адаптації;
- регулярно проводити заходи по згуртуванню колективу.

Загальна кількість персоналу у КНП «Зборівська лікарня» ЗМР становить 185 осіб, з них: 12 – робітники; 158 – фахівці; 15 – керівники.



Рис. 2.1. Якісний склад персоналу КНП «Зборівська лікарня» ЗМР

Примітка. Складено автором на основі матеріалів організації [17].

Політика розвитку персоналу КНП «Зборівська лікарня» ЗМР включає такі компоненти, як: професійний та особистісний розвиток, оцінка результатів та досягнень персоналу, кар'єрний розвиток; тренувальний курс; створення та утримання кадрового резерву. Розвиток персоналу починається насамперед з визначенням його потреб, тобто оцінки. Політика оцінки персоналу базується на загальних принципах оцінки рівня компетентності, ділових та професійних знань і навичок, необхідних для робочого місця; якість та обсяг виконання службових

обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення поставлених цілей і завдань; ініціатива; дисциплінованість. Оцінка персоналу проводиться індивідуально. Досягнення виявленні в результаті оцінки відзначаються відповідними призами.

Розвиток персоналу у КНП «Зборівська лікарня» ЗМР представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розвиток персоналу у КНП «Зборівська лікарня» ЗМР за 2019–2022 роки

Види навчання	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Підвищення кваліфікації	12	14	10	4
Стажування	25	23	28	7
Навчання у ВНЗ III-IV рівня акредитації без відриву від виробництва	5	4	4	2

Примітка. Складено автором на основі матеріалів організації [17].

У лікарні надзвичайно важливою є система безперервного професійного розвитку персоналу, спрямована на постійне підвищення кваліфікації та забезпечення найвищого стандарту медичної допомоги. Ця система ретельно розроблена та впроваджена для забезпечення оптимальних умов для професійного росту кожного працівника.

1. *Планування професійного розвитку персоналу*, яке включає в себе детальний аналіз потреб лікарні щодо кадрового резерву та облік найсучасніших тенденцій у галузі охорони здоров'я. Визначення основних напрямків розвитку, врахування індивідуальних потреб та амбіцій працівників є ключовим етапом у визначенні стратегії професійного росту.

2. *Проведення заходів з професійного розвитку*, яка охоплює регулярне проведення різноманітних заходів, таких як тренінги, семінари, лекції та майстер-

класи від провідних фахівців у галузі. Особлива увага приділяється практичній спрямованості заходів, які дозволяють працівникам набувати не лише теоретичних знань, але й вмінь використовувати їх у реальних умовах роботи.

3. *Оцінка результатів професійного розвитку, яка є важливою частиною системи, оскільки вона дозволяє визначити ефективність наданої програми професійного розвитку. Застосування різноманітних методів, таких як тестування, атестація, та звітність, дозволяє не лише вимірювати рівень засвоєння знань, а й виявляти можливість їхнього практичного використання в роботі.*

Ця інтегрована система надає персоналу лікарні широкий спектр можливостей для безперервного вдосконалення своїх професійних навичок та набуття нових знань, що сприяє підтримці високого рівня медичної допомоги, яку надає лікарня своїм пацієнтам.

Професійне навчання персоналу організації може здійснюватися як безпосередньо на робочому місці, так і поза робочим місцем. Методи професійного навчання персоналу організації представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Методи професійного навчання персоналу
КНП «Зборівська лікарня» ЗМР**

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
Формальне навчання	Проведення навчальних курсів, семінарів, конференцій, вебінарів, дистанційного навчання	Навчання за затвердженою програмою, отримання документу про підвищення кваліфікації	Вартість, тривалість навчання, обмеження у виборі тем
Неформальне навчання	Навчання на робочому місці, у процесі професійної діяльності	Навчання за актуальними потребами, можливість практичного застосування знань	Неможливість отримати документ про підвищення кваліфікації, складність у контролі якості навчання
Інформальне навчання	Навчання в результаті самостійного вивчення матеріалів, за допомогою книг, статей, веб-ресурсів	Можливість навчання в зручний час і в зручному темпі	Неможливість отримання документу про підвищення кваліфікації, складність у контролі якості навчання

Примітка. Складено автором на основі матеріалів організації [17].

КНП «Зборівська лікарня» ЗМР використовує всі три основні методи професійного навчання персоналу. Формальне навчання є найбільш поширеним методом, оскільки дозволяє забезпечити навчання за затвердженою програмою та отримати документ про підвищення кваліфікації. Неформальне та інформальне навчання є менш поширеними, але вони мають свої переваги, такі як можливість навчання за актуальними потребами та в зручний час.

Планування професійного розвитку персоналу здійснюється на основі потреб лікарні та індивідуальних потреб працівників.

Формальна освіта для лікарів реалізується через участь у докторантурі або аспірантурі, що представляє собою важливий етап професійного розвитку на вищому рівні вищої освіти. Участь у докторантурі та аспірантурі спрямована на досягнення освітньо-наукового та наукового рівнів, що є визначальним для лікарів, які прагнуть глибокого розуміння своєї галузі та внесення суттєвих внесків у медичну науку.

У рамках цих освітніх програм лікар має можливість розвивати свої наукові навички, глибше вивчати проблематику, пов'язану з його обраною галуззю медицини та спеціалізацією. Спрямований на докладне вивчення теоретичних та практичних аспектів медичної науки, проходження докторантури чи аспірантури відкриває лікареві можливість вдосконалення своєї фахової експертизи.

Отримання балів безперервного професійного розвитку (БПР) в рамках формальної освіти для лікарів визначається завершенням цих вищих освітніх програм на рівні доктора філософії або доктора наук. Отримані під час цих програм знання та наукові досягнення стають основою для подальших наукових досліджень та вдосконалення лікарської практики. Такий підхід до формальної освіти визнається як ключовий елемент в системі професійного розвитку медичних фахівців, сприяючи їхньому високому професійному статусу та внеску у розвиток медичної науки.

Лікарі активно залучаються до неформальної освіти, яка становить важливу частину їхнього безперервного професійного розвитку. В цей розділ освіти включається ряд заходів та активностей, що спрямовані на поглиблення фахових знань та навичок. До цих видів освіти належать:

1. *Навчання на циклах тематичного удосконалення:* Лікарі приймають участь у спеціалізованих циклах навчання, де акцент робиться на певних аспектах медицини та інших важливих сферах, спрямованих на покращення фахової експертизи.

2. *Професійне медичне стажування за межами закладу:* Лікарі можуть отримувати практичний досвід та знання, беручи участь у стажуваннях поза межами свого основного місця роботи.

3. *Навчання на заходах БПР:* Система безперервного професійного розвитку включає в себе різноманітні події, такі як майстер-класи, симуляційні тренінги, тренінги з оволодіння практичними навичками, семінари, фахові школи та наукові конференції.

4. *Різні форми навчання:* Лікар може здобувати неформальну освіту як очно, так і дистанційно, використовуючи електронні навчальні ресурси або комбінуючи різні форми навчання для максимального зручності та ефективності.

Участь у цих заходах може бути особистою або в режимі дистанційного навчання в реальному часі. Зокрема, лікарі зобов'язані брати участь особисто у симуляційних тренінгах, тренінгах з оволодіння практичними навичками, а також під час професійного медичного стажування за межами свого закладу.

Засоби підтвердження участі у таких заходах визначаються провайдером, який є надавачем послуг та відповідає за систему документування участі учасників.

В рамках охоронного закладу також проводиться систематичний моніторинг та оцінка навчання персоналу, що є ключовим елементом ефективної полі-

тики розвитку кадрів. Цей процес включає в себе регулярну оцінку компетентностей працівників з різною періодичністю, таку як річна, щоквартальна, місячна тощо. Здійснюють його керівники (адміністративні та функціональні), команди (підлеглі та колеги) та крос-функціональні колеги.

Оцінка поведінкових характеристик спрямована на розгляд різних аспектів, зокрема:

а) *Комунікабельність:*

- Здатність ефективно встановлювати контакт, навіть із різними статусами, настроями та поглядами співрозмовника.
- Майстерність передачі інформації чітко та послідовно, використовуючи доступну мову та точні формулювання для підтримки схвалення на конкретних прикладах.

- Здатність до конструктивного спілкування з іншими людьми.
- Володіння навичками активного слухання.

б) *Адаптивність:*

- Здатність змінювати спосіб мислення та діяльність під впливом зовнішніх чинників.
- Бажання адаптуватися до змінливих обставин і умов.

Цей підхід дозволяє забезпечити високий рівень кваліфікації персоналу та забезпечити високий стандарт медичної допомоги в охоронному закладі.

Політика навчання КНП «Зборівська лікарня» ЗМР ґрунтується на принципах системності та послідовності, враховуючи конкретні потреби. Організація надає можливість безкоштовного навчання працівників на курсах, спрямованих на розвиток їхньої професійної компетентності та укріплення отриманих знань і навичок в межах стратегічних цілей організації.

Висновки до розділу 2

Аналіз організаційного забезпечення практики професійного розвитку персоналу КНП «Зборівська лікарня» ЗМР свідчить про те, що заклад вживає певних заходів для підвищення кваліфікації своїх працівників. Зокрема, лікарня співпрацює з закладами вищої освіти та професійної (професійно-технічної) освіти, а також з іншими організаціями, які надають освітні послуги. Професійне навчання працівників здійснюється у формі курсів підвищення кваліфікації, семінарів, конференцій та навчальних тренінгів.

Однак, існує ряд проблем, які потребують вирішення. Зокрема, це стосується:

Недостатньої кількості молодих спеціалістів у складі персоналу лікарні. Це може негативно позначитися на якості надання медичних послуг, оскільки молоді спеціалісти, як правило, мають більш сучасні знання та навички.

Необхідності вдосконалення системи планування професійного розвитку персоналу. Планування має бути спрямоване на задоволення потреб лікарні у кваліфікованих кадрах та індивідуальних потреб працівників.

Необхідності підвищення ефективності системи оцінки результатів професійного розвитку персоналу. Оцінка має бути спрямована на визначення ефективності професійного навчання та його впливу на якість надання медичних послуг.

Аналіз форм професійного розвитку персоналу КНП «Зборівська лікарня» ЗМР свідчить про те, що лікарня вживає певних заходів для підвищення кваліфікації своїх працівників. Зокрема, лікарня співпрацює з закладами вищої освіти та професійної (професійно-технічної) освіти, а також з іншими організаціями, які надають освітні послуги. Професійне навчання працівників здійснюється у формі курсів підвищення кваліфікації, семінарів, конференцій та навчальних тренінгів.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КНП "ЗБОРІВСЬКА ЛІКАРНЯ" ЗБОРІВСЬКОЇ МР

3.1. Вдосконалення системи професійного навчання персоналу в досліджуваному медичному закладі з урахуванням зарубіжного досвіду

З метою вдосконалення системи професійного навчання у КНП "Зборівська лікарня" ЗМР розглядається впровадження інновацій та врахування зарубіжного досвіду в цій області. Один з ключових аспектів цього підходу - аналіз та імплементація кращих практик з інших країн. Світовий досвід в галузі професійного навчання у сфері охорони здоров'я може слугувати цінним джерелом інсайтів та ідей для удосконалення власної системи.

Розвиток України в контексті світового та європейського простору та аналіз досвіду забезпечення якості підготовки медичних кадрів в розвинених країнах визначає важливість і необхідність впровадження інституту резидентури в українській системі медичної освіти.

Інститут резидентури – це система післядипломної освіти лікарів, яка передбачає набуття практичних навичок у певній галузі медицини під наглядом досвідченого лікаря-спеціаліста. Резиденти працюють у лікарнях, клініках та інших медичних установах.

Резидентура - післядипломна спеціалізація лікарів у певній галузі медицини, що передбачає набуття практичних навичок під керівництвом досвідченого лікаря-спеціаліста [35]. Американська медична асоціація визначає резидентуру як післядипломну освіту лікарів, яка триває від трьох до семи років і передбачає набуття практичних навичок у певній галузі медицини [62]

Таким чином запровадження в Україні інституту резидентури обгрунтоване необхідністю узгодження стандартів підготовки медичних фахівців із світовими нормами. Вивчення та адаптація кращих практик з інших країн, де інститут резидентури вже успішно функціонує, може значно підняти якість підготовки українських медиків.

Інститут резидентури сприяє глибшому поглибленню знань молодих лікарів у конкретній медичній галузі, а також надає можливість набувати практичний досвід під керівництвом досвідчених фахівців. Це важливий крок у підготовці висококваліфікованих медичних кадрів, які зможуть впроваджувати передові технології та найкращі практики у вітчизняну медичинську практику.

Впровадження інституту резидентури в Україні може слугувати додатковим стимулом для молодих лікарів розвивати свої навички та знання, сприяючи в цілому підвищенню якості медичної допомоги та відповідності стандартам у медичній сфері.

У США система підвищення кваліфікації та стажування лікарів є багаторівневою і спрямована на забезпечення високої якості надання медичних послуг.

Післядипломна освіта лікарів у США починається після закінчення медичного університету. Лікарі проходять трьохрічну резидентуру у певній галузі медицини, наприклад, педіатрії, хірургії або внутрішній медицині. Резиденти працюють під наглядом досвідченого лікаря-спеціаліста і отримують практичні навички у наданні медичної допомоги.

Після закінчення резидентури лікарі можуть пройти сертифікацію у певній галузі медицини. Сертифікація проводиться Американською радою медичних спеціальностей (ABIM). Для отримання сертифіката лікар повинен пройти іспит, який оцінює його знання та навички у відповідній галузі медицини.

Деякі лікарі можуть пройти постдокторську освіту, щоб спеціалізуватися в певній галузі медицини, наприклад, кардіохірургії або онкології. Постдокторська

освіта триває від одного до двох років і включає в себе теоретичні та практичні навчання.

Лікарі в США зобов'язані продовжувати професійний розвиток протягом всієї своєї кар'єри. Це означає, що вони повинні регулярно проходити навчання та підвищення кваліфікації, щоб оновлювати свої знання та навички. Продовження професійного розвитку може включати в себе участь у семінарах, конференціях, вебінарах або онлайн-курсах.

Лікарі в США регулярно оцінюються на предмет своїх знань та навичок. Оцінка може проводитися колегами, пацієнтами або адміністрацією лікарні. Оцінка є важливим інструментом для забезпечення якості надання медичних послуг.

Загальна система підвищення кваліфікації та стажування лікарів у США є ефективною та сприяє забезпеченню високої якості надання медичних послуг.

У Німеччині система підвищення кваліфікації та стажування лікарів є багаторівневою і спрямована на забезпечення високої якості надання медичних послуг.

Післядипломна освіта лікарів у Німеччині починається після закінчення медичного університету. Лікарі проходять трирічну резидентуру у певній галузі медицини, наприклад, педіатрії, хірургії або внутрішній медицині. Резиденти працюють під наглядом досвідченого лікаря-спеціаліста і отримують практичні навички у наданні медичної допомоги.

Після закінчення резидентури лікарі можуть пройти сертифікацію у певній галузі медицини. Сертифікація проводиться Федеральним медичним радою Німеччини (Bundesärztekammer). Для отримання сертифіката лікар повинен пройти іспит, який оцінює його знання та навички у відповідній галузі медицини.

Деякі лікарі можуть пройти постдокторську освіту, щоб спеціалізуватися в певній галузі медицини, наприклад, кардіохірургії або онкології. Постдокторська освіта триває від одного до двох років і включає в себе теоретичні та практичні навчання.

Лікарі в Німеччині зобов'язані продовжувати професійний розвиток протягом всієї своєї кар'єри. Це означає, що вони повинні регулярно проходити навчання та підвищення кваліфікації, щоб оновлювати свої знання та навички. Продовження професійного розвитку може включати в себе участь у семінарах, конференціях, вебінарах або онлайн-курсах.

Лікарі в Німеччині регулярно оцінюються на предмет своїх знань та навичок. Оцінка може проводитися колегами, пацієнтами або адміністрацією лікарні. Оцінка є важливою інструментом для забезпечення якості надання медичних послуг.

Система підвищення кваліфікації та стажування лікарів у Німеччині має такі особливості:

- передбачає набуття практичних навичок у певній галузі медицини під наглядом досвідченого лікаря-спеціаліста;
- резидентури тривають від трьох до семи років;
- резиденти отримують сертифікат у певній галузі медицини після закінчення резидентури;
- лікарі зобов'язані продовжувати професійний розвиток протягом всієї своєї кар'єри.

Система підвищення кваліфікації та стажування лікарів у Німеччині відіграє важливу роль у системі охорони здоров'я. Вона забезпечує підготовку кваліфікованих лікарів-спеціалістів, які є необхідними для надання якісних медичних послуг.

Системи підвищення кваліфікації та стажування лікарів у США та Німеччині мають багато спільного. Обидві системи передбачають набуття практичних навичок у певній галузі медицини під наглядом досвідченого лікаря-спеціаліста. Резидури тривають від трьох до семи років, а лікарі отримують сертифікат у певній галузі медицини після закінчення резидентури.

Однак, між цими системами є також деякі відмінності. Наприклад, в США резидентури є більш конкурентними, ніж у Німеччині. Крім того, у США лікарі зобов'язані пройти іспит Ліцензійний іспит лікарів США (USMLE), перш ніж вступити на резидентуру.

Загалом, обидві системи є ефективними та забезпечують підготовку кваліфікованих лікарів-спеціалістів.

Імплементация систем підвищення кваліфікації та стажування лікарів у США та Німеччині в Україні може бути здійснена шляхом наступних кроків:

Реформування системи медичної освіти. Необхідно впровадити систему резидентур, які передбачають набуття практичних навичок у певній галузі медицини під наглядом досвідченого лікаря-спеціаліста. Тривалість резидентур повинна бути від трьох до семи років, залежно від обраної спеціалізації.

Створення системи сертифікації лікарів. Після закінчення резидентури лікарі повинні пройти сертифікацію, яка підтверджуватиме їхню кваліфікацію у певній галузі медицини. Сертифікація повинна проводитися незалежними органами, такими як Міністерство охорони здоров'я України або Національна медична академія післядипломної освіти імені П.Л. Шупика.

Забезпечення фінансування резидентур. Резиденти повинні отримувати заробітну плату під час навчання. Фінансування резидентур може здійснюватися за рахунок державного бюджету, за рахунок приватних медичних закладів або за рахунок самих резидентів.

Крім того, для успішної імплементации цих систем необхідно враховувати наступні фактори:

Необхідність підготовки кваліфікованих викладачів для резидентур. Викладачі резидентур повинні мати досвід роботи у певній галузі медицини та володіти навичками викладання практичних навичок.

Необхідність забезпечення якості резидентур. Резидури повинні відповідати міжнародним стандартам якості. Це може бути забезпечено шляхом розробки стандартів резидентур та проведення їхньої акредитації.

Необхідність забезпечення доступності резидентур для всіх лікарів. Резидури повинні бути доступними для всіх лікарів, незалежно від їхнього соціального статусу чи місця проживання. Це може бути забезпечено шляхом створення мережі резидентур по всій Україні.

Реалізація цих заходів дозволить Україні створити ефективну систему підвищення кваліфікації та стажування лікарів, яка забезпечить підготовку кваліфікованих лікарів-спеціалістів, необхідних для надання якісних медичних послуг.

Підвищення кваліфікації та стажування лікарів у Великобританії є обов'язковим для всіх лікарів, які бажають продовжувати свою медичну кар'єру. Цей процес дозволяє лікарям залишатися в курсі останніх медичних знань та технологій, а також розвивати свої професійні навички.

У Великобританії підвищення кваліфікації та стажування лікарів регулюється Національною радою з медичної освіти та професійного розвитку (NMC). NMC встановлює вимоги до підвищення кваліфікації та стажування для всіх лікарів, які практикують у Великобританії.

Підвищення кваліфікації та стажування лікарів у Великобританії може проходити в різних формах, включаючи:

- проходження курсів та семінарів;
- набуття досвіду роботи в різних медичних установах;
- виконання наукових досліджень.

Лікарі можуть підвищувати свою кваліфікацію та стажуватися в державних і приватних медичних установах, а також у навчальних закладах.

Вимоги до підвищення кваліфікації та стажування лікарів у Великобританії залежать від рівня кваліфікації лікаря та його спеціалізації.

Для лікарів-бакалаврів, які закінчили медичний коледж у Великобританії, обов'язковим є проходження програми медичної інтернатури (foundation programme). Ця програма триває два роки і включає стажування в різних медичних установах.

Після закінчення програми медичної інтернатури лікарі можуть пройти спеціалізацію в одній з 27 медичних спеціальностей, що визнаються NMC. Для отримання сертифікату спеціаліста лікар повинен пройти програму спеціалізації, яка триває від чотирьох до шести років.

Лікарі, які вже мають сертифікат спеціаліста, можуть підвищувати свою кваліфікацію та стажуватися в рамках програми професійного розвитку (professional development programme). Ця програма спрямована на поглиблення знань та навичок лікарів у своїй спеціалізації.

Програма професійного розвитку включає такі види діяльності:

- проходження курсів та семінарів;
- набуття досвіду роботи в різних медичних установах;
- виконання наукових досліджень.

Лікарі, які успішно завершили програму професійного розвитку, отримують сертифікат, який підтверджує їх професійну кваліфікацію.

Підвищення кваліфікації та стажування лікарів у Великобританії є важливою частиною системи охорони здоров'я країни. Цей процес дозволяє лікарям забезпечувати високоякісне медичне обслуговування пацієнтам.

Система підвищення кваліфікації лікарів у Польщі спрямована на забезпечення високого рівня знань та навичок лікарів, а також на їхню адаптацію до змін у медичній галузі.

Підвищення кваліфікації лікарів у Польщі може здійснюватися у таких формах:

- Стажування – це форма підвищення кваліфікації, яка передбачає практичне навчання лікаря в конкретному медичному закладі. Стажування може бути як короткостроковим, так і довгостроковим.
- Курси підвищення кваліфікації – це форма підвищення кваліфікації, яка передбачає вивчення певної медичної дисципліни або теми. Курси підвищення кваліфікації можуть бути як теоретичними, так і практичними.
- Науково-практичні конференції та симпозиуми – це форма підвищення кваліфікації, яка передбачає обмін досвідом та набуття нових знань у галузі медицини.

Стажування лікарів у Польщі є однією з найпопулярніших форм підвищення кваліфікації. Це пов'язано з тим, що стажування дозволяє лікарям набути досвіду роботи в європейських медичних закладах, а також ознайомитися з передовими медичними технологіями та практиками.

Стажування лікарів у Польщі може бути як безкоштовним, так і платним. Безкоштовні стажування зазвичай пропонуються державними медичними закладами. Платні стажування можуть пропонуватися як державними, так і приватними медичними закладами.

Курси підвищення кваліфікації лікарів у Польщі є ще однією популярною формою підвищення кваліфікації. Ці курси пропонують широкий спектр тем, які можуть бути цікавими для лікарів різних спеціальностей.

Курси підвищення кваліфікації лікарів у Польщі можуть бути як безкоштовними, так і платними. Безкоштовні курси зазвичай пропонуються державними медичними закладами. Платні курси можуть пропонуватися як державними, так і приватними медичними закладами.

Науково-практичні конференції та симпозиуми лікарів у Польщі є чудовою можливістю для лікарів обмінятися досвідом та набути нових знань у галузі медицини. Ці заходи зазвичай присвячені певній медичній темі або дисципліні.

Участь у науково-практичних конференціях та симпозиумах лікарів у Польщі є безкоштовною.

Вимоги до підвищення кваліфікації лікарів у Польщі залежать від форми підвищення кваліфікації. Для участі у стажуванні лікарі повинні мати диплом про закінчення медичного навчального закладу та право на здійснення медичної практики.

Для участі у курсах підвищення кваліфікації лікарі повинні мати диплом про закінчення медичного навчального закладу та стаж роботи за відповідною спеціальністю не менше двох років.

Для участі у науково-практичних конференціях та симпозиумах лікарі повинні мати диплом про закінчення медичного навчального закладу.

Переваги підвищення кваліфікації лікарів у Польщі

Підвищення кваліфікації лікарів у Польщі має ряд переваг, таких як:

- навчання в європейських медичних закладах;
- ознайомлення з передовими медичними технологіями та практиками;
- набуття досвіду роботи в європейському медичному середовищі;
- розвиток професійних навичок;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Система підвищення кваліфікації лікарів у Польщі є ефективною та відповідає сучасним вимогам. Вона може бути адаптована в Україні з урахуванням певних особливостей української системи охорони здоров'я.

Для цього необхідно забезпечити доступність підвищення кваліфікації для всіх лікарів. Це можна зробити шляхом фінансування підвищення кваліфікації з державного бюджету або шляхом надання лікарям пільг на оплату підвищення кваліфікації.

Однією з можливостей покращення системи професійного розвитку в КНП "Зборівська лікарня" ЗМР є інтеграція елементів системи навчання, які довели

свою ефективність у високорозвинених країнах. Це може включати в себе використання сучасних методик, електронних ресурсів, інтерактивних тренажерів та інших інноваційних засобів.

Деякі аспекти, які можуть бути взяті на увагу, включають управління якістю навчання, індивідуалізацію підходів до кожного працівника, використання сучасних технологій для дистанційного навчання та оцінки знань.

Паралельно з імплементацією нових методик, важливо створити ефективну систему внутрішнього моніторингу та оцінювання, щоб постійно адаптувати програми навчання до змін у вимогах та реаліях медичної галузі.

Такий підхід може допомогти не лише підтримувати високий рівень кваліфікації персоналу, але й забезпечити відповідність міжнародним стандартам у галузі охорони здоров'я.

3.2. Перспективи використання існуючих програм професійного розвитку персоналу КНП "Зборівська лікарня" Зборівської МР

Оптимізація системи професійного розвитку стає невід'ємною частиною підвищення якості охорони здоров'я в контексті медичного закладу. Впровадження концепції розвитку персоналу у формі гнучкої та спеціалізованої системи професійного навчання в організації охорони здоров'я стає стратегічним кроком для досягнення високих стандартів медичної допомоги.

Надаючи акцент на узгодженість кваліфікацій працівників з їхніми робочими обов'язками, медичний заклад забезпечує високий рівень професійної компетентності. Також важливо створити оптимальні умови для ефективного функціонування та використання робочого простору, щоб забезпечити найкращі умови для навчання та практики.

Управління професійним розвитком в охороні здоров'я має бути гнучким та адаптивним, реагуючи на зміни у вимогах медичного середовища. Керівники та менеджери персоналу повинні розробляти та впроваджувати програми розвитку персоналу, орієнтовані на покращення медичних навичок та підвищення професійної ефективності.

Паралельно із впровадженням нових методик і підходів, важливо створити систему внутрішнього моніторингу та оцінювання, яка дозволяє постійно адаптувати програми навчання до змін у сфері охорони здоров'я. Такий інтегрований підхід до професійного розвитку не лише забезпечить високий рівень кваліфікації медичного персоналу, але й підвищить загальний стандарт медичної допомоги в організації охорони здоров'я.

Впровадження системи безперервної освіти є ключовим елементом для забезпечення максимальної відповідності структури персоналу особливостям робочих місць, що є необхідною умовою ефективного функціонування організації.

Ось деякі конкретні приклади заходів, які можна вжити для покращення організаційного забезпечення практики професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я в Україні:

- створити систему моніторингу та оцінки ефективності практики професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я. Це дозволить визначити проблемні сфери і розробити заходи щодо їх вирішення;
- розробити і впровадити електронну систему управління практикою професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я. Це дозволить спростити і автоматизувати процес управління;
- співпрацювати з міжнародними організаціями, які займаються питаннями професійного розвитку персоналу охорони здоров'я. Це дозволить отримати доступ до передового досвіду і розробити ефективні програми професійного навчання.

Впровадження зазначених вище заходів дозволить покращити організаційне забезпечення практики професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я в Україні і сприятиме підвищенню якості надання медичних послуг.

На сьогоднішній день розвиток персоналу в організаціях проводиться самостійно, незалежно від інших структур, що може мати як позитивний, так і негативний вплив. У цифровій економіці активність організацій значно розширилася, спрямовуючись на розвиток людських ресурсів. З одного боку, система навчання та розвитку персоналу повинна оперативнo реагувати на зміни в потребах виробництва та надавати працівникам можливість підвищувати свої знання та професійні навички.

У цьому контексті працівники організації повинні мати можливість модифікувати організаційну структуру системи розвитку, враховуючи гнучкість, зміст, методи, потреби, умови та особливості ринку праці. Розвиток людських ресурсів повинен зосередити увагу на стратегічному плануванні підготовки кваліфікованого персоналу, визначаючи потреби у підготовці фахівців і студентів, вибір форм і методів професійного розвитку, а також забезпечення необхідної фінансової підтримки для всіх аспектів навчання відповідно до визначених стандартів якості.

Для подальшого удосконалення практики професійного розвитку персоналу Комунального некомерційного підприємства "Зборівська лікарня" Зборівської міської ради можна впровадити ряд заходів, спрямованих на підвищення ефективності та адаптацію до специфіки медичної галузі:

1. Розробка ефективної системи планування професійного розвитку, що охоплює можливості вдосконалення існуючої системи планування, зокрема шляхом врахування конкретних потреб лікарні та індивідуальних потреб працівників, а також впровадження системи індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, зокрема з урахуванням його професійних цілей та обраного напрямку розвитку в медичній сфері.

Збільшення кількості та різноманітності заходів з професійного розвитку, зокрема розширення спектру доступних навчальних програм та тренінгів, охоплюючи різні аспекти медичної практики та суміжних областей; стимулювання участі персоналу у конференціях, семінарах та медичних форумах для обміну досвідом та вивчення новітніх тенденцій у галузі.

Удосконалення системи оцінки результатів професійного розвитку, що передбачає впровадження більш об'єктивних методів оцінювання навичок та знань, таких як регулярні атестації та оцінка за результатами практичних завдань, а також взаємне обговорення результатів оцінки між керівництвом та працівниками для визначення можливостей подальшого удосконалення розвитку.

Ці заходи спрямовані на створення гнучкої та адаптивної системи, що відповідає потребам лікарні та персоналу, сприяючи в неперервному підвищенні кваліфікації та підтримці високого рівня професійного стандарту в медичній сфері.

Для забезпечення ефективного безперервного професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я в Україні в умовах воєнного стану необхідно вжити таких заходів:

- забезпечити доступність безперервного професійного розвитку для всіх працівників закладів охорони здоров'я, незалежно від їхнього місцезнаходження. Це можна зробити шляхом організації дистанційного навчання, а також шляхом створення мобільних бригад, які надаватимуть освітні послуги з безперервного професійного розвитку у віддалених населених пунктах;

- забезпечити відповідність безперервного професійного розвитку потребам закладів охорони здоров'я в умовах воєнного стану. Це передбачає, що безперервне професійне навчання має бути спрямоване на підвищення кваліфікації медичних працівників у таких сферах, як:

- надання медичної допомоги в умовах воєнного стану;
- надання медичної допомоги постраждалим від воєнних дій;

- психічне здоров'я та психічне благополуччя в умовах воєнного стану.
- сприяти розвитку кар'єри працівників закладів охорони здоров'я. Це можна зробити шляхом організації заходів, спрямованих на підвищення мотивації працівників закладів охорони здоров'я до безперервного професійного розвитку.

В Україні вже реалізується ряд конкретних заходів для удосконалення системи безперервної професійного розвитку персоналу в охороні здоров'я. Зокрема Міністерство охорони здоров'я України створило електронну систему управління безперервним професійним розвитком медичних працівників. Ця система дозволяє працівникам закладів охорони здоров'я дистанційно реєструватися на навчання, оплачувати його та відстежувати свій прогрес.

Заклади охорони здоров'я, які продовжують працювати в умовах воєнного стану, надають своїм працівникам можливість підвищувати свою кваліфікацію на базі закладу. Це здійснюється шляхом проведення семінарів, тренінгів та інших освітніх заходів.

Міжнародні організації, такі як Всесвітня організація охорони здоров'я та Європейський Союз, надають Україні допомогу в організації безперервного професійного розвитку медичних працівників. Ця допомога включає в себе надання фінансової підтримки, експертної допомоги та доступу до освітніх ресурсів.

Ось деякі конкретні приклади заходів, які можна вжити для покращення безперервного професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я в Україні в умовах воєнного стану:

- створити систему моніторингу та оцінки ефективності безперервного професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я в умовах воєнного стану. Це дозволить визначити проблемні сфери і розробити заходи щодо їх вирішення;
- розробити і впровадити електронну систему управління безперервним професійним розвитком персоналу закладів охорони здоров'я в умовах воєнного стану. Це дозволить спростити і автоматизувати процес управління;

- співпрацювати з міжнародними організаціями, які займаються питаннями безперервного професійного розвитку персоналу охорони здоров'я. Це дозволить отримати доступ до передового досвіду і розробити ефективні програми безперервного професійного розвитку.

Ці заходи є важливим кроком у забезпеченні ефективного безперервного професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я в Україні в умовах воєнного стану.

Висновки до розділу 3

Аналіз зарубіжного досвіду в галузі професійного навчання персоналу в сфері охорони здоров'я свідчить про те, що впровадження інновацій та врахування кращих практик з інших країн є важливим фактором для підвищення якості надання медичних послуг.

Одним з ключових аспектів цього підходу є впровадження інституту резидентури, який є ефективним інструментом для підготовки кваліфікованих лікарів-спеціалістів. Резидури передбачають набуття практичних навичок у певній галузі медицини під наглядом досвідченого лікаря-спеціаліста.

Імплементация інституту резидентури в Україні може бути здійснена шляхом таких кроків:

Реформування системи медичної освіти. Необхідно впровадити систему резидентур, які передбачають набуття практичних навичок у певній галузі медицини під наглядом досвідченого лікаря-спеціаліста. Тривалість резидентур повинна бути від трьох до семи років, залежно від обраної спеціалізації.

Створення системи сертифікації лікарів. Після закінчення резидентури лікарі повинні пройти сертифікацію, яка підтверджуватиме їхню кваліфікацію у певній галузі медицини. Сертифікація повинна проводитися незалежними органами, такими як Міністерство охорони здоров'я України або Національна медична академія післядипломної освіти імені П.Л. Шупика.

Забезпечення фінансування резидентур. Резиденти повинні отримувати заробітну плату під час навчання. Фінансування резидентур може здійснюватися за рахунок державного бюджету, за рахунок приватних медичних закладів або за рахунок самих резидентів.

Перспективи використання існуючих програм професійного розвитку персоналу КНП "Зборівська лікарня" Зборівської МР:

Розробка ефективної системи планування професійного розвитку, що охоплює можливості вдосконалення існуючої системи планування, зокрема шляхом врахування конкретних потреб лікарні та індивідуальних потреб працівників, а також впровадження системи індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, зокрема з урахуванням його професійних цілей та обраного напрямку розвитку в медичній сфері.

Збільшення кількості та різноманітності заходів з професійного розвитку, зокрема розширення спектру доступних навчальних програм та тренінгів, охоплюючи різні аспекти медичної практики та суміжних областей; стимулювання участі персоналу у конференціях, семінарах та медичних форумах для обміну досвідом та вивчення новітніх тенденцій у галузі.

Удосконалення системи оцінки результатів професійного розвитку, що передбачає впровадження більш об'єктивних методів оцінювання навичок та знань, таких як регулярні атестації та оцінка за результатами практичних завдань, а також взаємне обговорення результатів оцінки між керівництвом та працівниками для визначення можливостей подальшого удосконалення розвитку.

ВИСНОВКИ

У дослідженні наголошено на значущості професійного навчання та розвитку персоналу у галузі охорони здоров'я. Перш за все, цілі такого навчання охоплюють підвищення якості медичної допомоги, розвиток професійної компетентності працівників та задоволення їхніх потреб у професійному зростанні, сприяючи при цьому підвищенню конкурентоспроможності установ охорони здоров'я.

Друге, для досягнення цих цілей важливо враховувати ряд факторів, таких як доступ до актуальної інформації, розвиток навичок комунікації та створення стимулів для професійного зростання. Також важливо надавати працівникам можливості для кар'єрного росту та розширення компетенцій.

Загалом професійне навчання - це складний процес, і для його успішної реалізації необхідно визначати потреби персоналу, розробляти відповідні програми та забезпечувати їх ефективне виконання. Постійний аналіз та коригування цих програм є важливим етапом для забезпечення сталого підвищення якості медичної допомоги та зміцнення конкурентоспроможності установ охорони здоров'я.

Сучасні методи навчання персоналу мають численні переваги, такі як зв'язок із практикою, наочність та доступність матеріалу, можливість самонавчання та повторення, багаторазове використання, зручність у тимчасовому та просторовому аспектах, а також економічність. Однак важливо враховувати й недоліки, такі як пасивність методів, відсутність урахування різниці в кваліфікації та можливі проблеми з мотивацією працівників.

Для підвищення ефективності сучасних методів навчання пропонуються певні перспективні підходи. Відеонавчання може бути більш ефективним завдяки розробці системи мотивації та індивідуального підходу. Дистанційне навчання потребує створення ефективної системи мотивації, забезпечення технічної підтримки та доступу до необхідних засобів. Модульне навчання може бути успішним, забезпечивши доступ до матеріалів та підтримку працівників.

Вибір конкретного методу навчання має базуватися на цілях, індивідуальних особливостях працівників та контексті установи охорони здоров'я. Ретельне врахування переваг і недоліків різних підходів сприятиме створенню ефективних програм навчання, що в свою чергу позитивно вплине на якість медичної допомоги та конкурентоспроможність установ охорони здоров'я.

Аналіз організаційного забезпечення професійного розвитку персоналу КНП «Зборівська лікарня» ЗМР вказує на вжиття заходів для підвищення кваліфікації працівників. Лікарня активно співпрацює з вищими навчальними закладами та професійно-технічними установами, а також іншими освітніми організаціями. Професійне навчання працівників реалізується через проведення курсів підвищення кваліфікації, семінарів, конференцій та навчальних тренінгів.

Втім, існують певні проблеми, які потребують уваги та вирішення. Перш за все, відзначається недостатня кількість молодих спеціалістів у складі персоналу лікарні, що може впливати на якість надання медичних послуг через їхні сучасні знання та навички. Далі, важливо вдосконалити систему планування професійного розвитку персоналу, спрямовану на задоволення потреб лікарні у кваліфікованих кадрах та індивідуальних потребах працівників. Також необхідно підвищити ефективність системи оцінки результатів професійного розвитку, фокусуючись на визначенні ефективності навчання та його впливу на якість медичних послуг.

Узагальнюючи, КНП «Зборівська лікарня» вже вживає заходів для розвитку свого персоналу, але систематичний підхід до вирішення ідентифікованих проблем може допомогти забезпечити більшу ефективність професійного розвитку та підвищення якості медичних послуг.

Аналіз зарубіжного досвіду в галузі професійного навчання персоналу в сфері охорони здоров'я свідчить про те, що впровадження інновацій та врахування кращих практик з інших країн є важливим фактором для підвищення якості надання медичних послуг.

Одним з ключових аспектів цього підходу є впровадження інституту резидентури, який є ефективним інструментом для підготовки кваліфікованих лікарів-спеціалістів. Резидури передбачають набуття практичних навичок у певній галузі медицини під наглядом досвідченого лікаря-спеціаліста.

Імплементация інституту резидентури в Україні може бути здійснена шляхом таких кроків:

Реформування системи медичної освіти. Необхідно впровадити систему резидентур, які передбачають набуття практичних навичок у певній галузі медицини під наглядом досвідченого лікаря-спеціаліста. Тривалість резидентур повинна бути від трьох до семи років, залежно від обраної спеціалізації.

Створення системи сертифікації лікарів. Після закінчення резидентури лікарі повинні пройти сертифікацію, яка підтверджуватиме їхню кваліфікацію у певній галузі медицини. Сертифікація повинна проводитися незалежними органами, такими як Міністерство охорони здоров'я України або Національна медична академія післядипломної освіти імені П.Л. Шупика.

Забезпечення фінансування резидентур. Резиденти повинні отримувати заробітну плату під час навчання. Фінансування резидентур може здійснюватися за рахунок державного бюджету, за рахунок приватних медичних закладів або за рахунок самих резидентів.

Крім того, для успішної імплементации інституту резидентури в Україні необхідно враховувати такі фактори:

Необхідність підготовки кваліфікованих викладачів для резидентур. Викладачі резидентур повинні мати досвід роботи у певній галузі медицини та володіти навичками викладання практичних навичок.

Необхідність забезпечення якості резидентур. Резидури повинні відповідати міжнародним стандартам якості. Це може бути забезпечено шляхом розробки стандартів резидентур та проведення їхньої акредитації.

Необхідність забезпечення доступності резидентур для всіх лікарів. Резидури повинні бути доступними для всіх лікарів, незалежно від їхнього соціального статусу чи місця проживання. Це може бути забезпечено шляхом створення мережі резидентур по всій Україні.

Реалізація цих заходів дозволить Україні створити ефективну систему підвищення кваліфікації та стажування лікарів, яка забезпечить підготовку кваліфікованих лікарів-спеціалістів, необхідних для надання якісних медичних послуг.

Окрім інституту резидентури, впровадження інновацій та врахування кращих практик з інших країн у галузі професійного навчання персоналу в сфері охорони здоров'я може включати такі заходи:

Розширення доступу до дистанційного навчання та онлайн-курсів. Це дозволить лікарям підвищувати свою кваліфікацію та стажуватися в будь-який час і в будь-якому місці.

Створення центрів професійного розвитку, які будуть пропонувати програми підвищення кваліфікації та стажування, адаптовані до потреб лікарів різних спеціальностей.

Залучення до процесу професійного навчання лікарів провідних фахівців у галузі медицини, а також представників пацієнтських організацій.

Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню якості надання медичних послуг в Україні та забезпечить відповідність українських медичних працівників міжнародним стандартам.

Впровадження системи безперервної освіти є ключовим елементом для забезпечення максимальної відповідності структури персоналу особливостям робочих місць.

Перспективи використання існуючих програм професійного розвитку персоналу КНП "Зборівська лікарня" Зборівської МР:

Розробка ефективної системи планування професійного розвитку, що охоплює можливості вдосконалення існуючої системи планування, зокрема шляхом врахування конкретних потреб лікарні та індивідуальних потреб працівників, а також впровадження системи індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, зокрема з урахуванням його професійних цілей та обраного напрямку розвитку в медичній сфері.

Збільшення кількості та різноманітності заходів з професійного розвитку, зокрема розширення спектру доступних навчальних програм та тренінгів, охоплюючи різні аспекти медичної практики та суміжних областей; стимулювання участі персоналу у конференціях, семінарах та медичних форумах для обміну досвідом та вивчення новітніх тенденцій у галузі.

Удосконалення системи оцінки результатів професійного розвитку, що передбачає впровадження більш об'єктивних методів оцінювання навичок та знань, таких як регулярні атестації та оцінка за результатами практичних завдань, а також взаємне обговорення результатів оцінки між керівництвом та працівниками для визначення можливостей подальшого удосконалення розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабушко С. В. Професійний розвиток персоналу в Україні: стан, проблеми, перспективи. К.: КНЕУ, 2010. С. 12
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.
3. Безперервний професійний розвиток медиків: як набрати бали. Медичний заклад: мдіаплатформа. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/1986-bezperervniy-rozvitok-lkarv-yak-nabrati-bali>.
4. Білінська М.М., Радиш Я.Ф. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр. : у2 ч К. : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
5. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посіб. Київ: Знання-прес. 2000. 313 с.
6. Босак О.В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації. *Управління людським потенціалом*. Київ. 2012. № 1. С. 320-323.
7. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. Ефективна економіка. 2012. №. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_18.
8. Вороненко Ю. В. Напрями розвитку системи медичної освіти в Україні: погляд у майбутнє. *Медична освіта*. 2017. № 3. С. 32-35.
9. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: Київ: Т-во „Знання”, 2011. 254 с.
10. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О., Крушельницька Я. В. Менеджмент персоналу: навч. Київ: КНЕУ, 2008. 398 с.
11. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.

12. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Випуск 1 (95). С. 113-125.
13. Дячук Д.Д. Концептуальне обґрунтування та побудова моделі стійкого вдосконалення організаційного розвитку закладу охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2012. № 4. С. 30-37.
14. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
15. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
16. Збрицька, Т. П., Гержик В. А. Кар'єрне планування як інструмент управління трудовою мотивацією молодих фахівців. *Вісник соціально-економічних досліджень* №1. 2014. С. 18-22.
17. Звіти з праці та професійно-кваліфікаційний склад персоналу КНП "Зборівська лікарня" ЗМР.
18. Іванова Ю.С. Поняття професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз. *Право та інновації*. 2014. № 4. С. 148-155.
19. Інноваційні освітні технології в післядипломному навчанні лікарів: психолого-педагогічні аспекти. За ред. О. М. Хвисяк, В. Г. Марченко, М. П. Гиря та ін. Актуальні питання вищої медичної освіти в Україні : матеріали 15-ї Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. Т:ТНМУ. 2018. С. 70-74.
20. Калина А. В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ, МАУП, 2014. 92 с.
21. Каличева Н. Є. та ін. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. 2015. http://193.105.7.131/bitstream/123456789/946/1/VETP_2015_49_195_198.pdf.
22. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Юридична книга», 2005. 358 с.

23. Киричок В. А. Можливості застосування інтерактивних методів навчання у системі післядипломної медичної освіти. *Медична освіта*. 2016. № 1. С. 25-28.
24. Корінь М. В., Шевченко О. О., Шовкопляс О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №. 60. С. 238–245.
25. Короленко В.В ., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.
26. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. Посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278 с.
27. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Кондор, 2009. 308 с.
28. Кузнець А. О. Управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах: дис. Київ, 2018. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/26281/1/Kuznec_magistr.pdf
29. Кузьменко А. В., Обихвіст А. О. Розвиток персоналу як фактор підвищення продуктивності праці. *Науково-практичний економічний журнал «Економічні студії»*. 2019. С. 110–114.
30. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Волчек В. В. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів: навчальний посібник. Дніпропетровськ, 2016. 53 с.
31. Любашевський В. В. Особливості професійного навчання та розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я. Національна науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Інноваційні технології в менеджменті та публічно-му управлінні» (24 листопада 2023 року, ЗУНУ).
32. Любашевський В. В. Стратегічні напрями розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я. VIII Науково-практична конференція студентів та молодих

вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління» (26 жовтня 2023 року, м. Тернопіль, ЗУНУ).

33. Магрламова К. Г. Портфоліо як засіб формування професійної компетентності майбутнього лікаря. *Науковий часопис*. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова. 2018. Вип. 60. Т. 2. С. 9-12.

34. Мазник Н. А., Костін Д. А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу організації: бізнес інформ. Вінниця: 2011. 103–107 с.

35. Медична енциклопедія / П. І. Червяк ; Нац. акад. мед. наук України. Вид. 3-є, допов. К. : Просвіта, 2012. 1503 с.

36. Мельник А., Богач Ю. Модернізація організаційного механізму функціонування закладів вторинного і третинного рівнів охорони здоров'я. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 92-113.

37. 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.

38. Мироню І.С., Новічкова О.М. Застосування моделі поліпшення якості надання послуг у закладах охорони здоров'я: навч. посіб. К. : Друкарський двір Олега Федорова, 2017. 156 с.

39. Мінцер О. П., Вороненко Ю. В. Логіка використання портфоліо в забезпеченні якості післядипломної медичної освіти та безперервного професійного розвитку лікаря. Аналітичний огляд. Медична інформатика та інженерія. Київ: НМАПО ім. П. Л. Шупика. 2017. № 3. С. 39-56.

40. 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.

41. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом: монографія. Харків : ХНПУ, 2015. 338 с.
42. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств. 2020. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/10365/1/Monograph%202020.pdf>.
43. Ожиганова М.І., Хорошко В.О., Яремчук Ю.Є., Карпінєць В.В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 187 с.
44. Олексіна Н. О., Волосовець О. П., П'ятницький Ю. С. Медична освіта: відповіді на виклики сучасності. *Медична освіта*. 2018. № 2. С. 36-40.
45. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу організації: підходи, сутність, моделі: Вісник економіки транспорту і промисловості: Львів : Магнолія, 2013. 323-327с.
46. Положення про відділ кадрів КНП "Зборівська лікарня" ЗМР
47. Про БПР – Платформа Центру громадського здоров'я. URL : <https://portal.phc.org.ua/uk/pro-bpr/>
48. Про затвердження Указу Президента України “Про введення воєнного стану в Україні”: Закон України від 24.02.2022 р. № 2102-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2102-20>.
49. Про освіту: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
50. Рачинський А. Забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу у сфері охорони здоров'я України в умовах воєнного стану: публічно-управлінський аспект. *Наукові перспективи*. 2 (32). 2023. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/3848/3869/>
51. Романовська, О. О., Бандурян В. В. Методика використання інноваційних технологій навчання при підвищенні кваліфікації лікарів. *Теорія і практика управління соціальними системами : щоквартальний науково-практичний журнал*. Харків : НТУ «ХП», 2020. № 3. С. 30-47.

52. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 351с.
53. Статут КНП "Зборівська лікарня" ЗМР
54. Стельмашенко О. В. Оцінка розвитку персоналу організації. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. Запоріжжя, 2015. № 3 – с. 20-27 – URL.:http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/Stelmash.pdf
55. Ушенко Н. В., Минаєва В. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. *Бізнес-навігатор*. 2019. №. 1. С. 105–109.
56. Ушкальов В. В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. 2018. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19559/1/Ушкальов_стаття_2.pdf.
57. Цуркан М. Л. Управління розвитком персоналу на основі крауд-технологій. *Бізнес Інформ*. 2017. №. 7 (474). С. 246-251.
58. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : «Крок», 2017. 351 с.
59. Шкільняк М. М. Корпоративне управління : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 293 с.
60. Шляга О. В. Аналіз компонентів процесу управління персоналом в контексті формування системи менеджменту організацій в Україні: монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2007. 627-631 с.
61. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: метод. посіб. Київ: МАУП, 2013. 280 с.
62. American Medical Association, 2023. URL: <https://www.ama-assn.org/>.
63. Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Kuznetsova I., Shushpanov D., Slavina N., Content Strategy in Management of Communications Independent. *Journal of Management & Production*: Vol. 12 No. 3. 2021. Pp. 232-242. URL: <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1538/1981>.

64. Bates S., Watt L. Staff development for raising attainment: a practitioner's view of what works. *Education 3-13*. 2016. T. 44. №. 1. C. 44–52.
65. De Rijdt C. et al. Classification of staff development programmes and effects perceived by teachers. *Innovations in education and teaching international*. 2016. T. 53. №. 2. C. 179–190.
66. ILO. Human Resources Development: A Training Manual. – Geneva: ILO, 2004. P. 12
Rahimaghaee F. et al. Efficiency of staff development program and its relationship. *Journal of Holistic Nursing And Midwifery*. 2015. T. 25. №. 4. C. 73-80.
67. Sabat N. et al. Staff development as a condition for sustainable development entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. T. 22. C. 1–7.
68. WHO. Human Resources for Health: A Technical Package. Geneva: WHO, 2006. P. 13

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЛЮБАШЕВСЬКИЙ Вадим Володимирович

Професійне навчання та професійний розвиток персоналу закладу охорони здоров'я

спеціальність 071 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма Менеджмент

Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Тернопіль 2023 р.

