

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

ОЛЕКСІЙ Тарас Богданович

**ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ
РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я**

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітня програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Виконав студент групи

МЗОЗм -22

Олексій Тарас

Науковий керівник:

к.е.н., доц.. Попович Т.М.

Тернопіль -2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
1.1. Сутність, завдання та особливості професійного навчання та професійного розвитку в закладі охорони здоров'я	6
1.2. Інституційне забезпечення системи професійного навчання та професійного розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я	15
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО РОЗВИТКУ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	24
2.1. Аналіз професійно-кваліфікаційного рівня персоналу досліджуваного закладу охорони	24
2.2. Аналіз діючої практики формування системи професійного навчання та підтримки професійного розвитку персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я	34
2.3. Оцінка результативності заходів із забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я	41
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО РОЗВИТКУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	48
3.1. Інноватизація процесів організації професійного навчання та професійного розвитку медичного персоналу в умовах трансформаційних змін та викликів.	48
3.2. Удосконалення системи оцінювання професійної компетенції персоналу закладу охорони здоров'я	55
Висновки до розділу	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасні виклики, які постають перед сферою охорони здоров'я, динамічні процеси формування нових моделей і технологій надання медичних послуг, трансформаційні зміни у роботі медичних працівників зумовлюють необхідність вироблення суттєво нових підходів до їх навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки та професійного розвитку. Зазначене має стати важливим імперативом інноватизації у виробленні кадрової політики закладу охорони здоров'я, створення стимулюючих механізмів професійного розвитку, підвищення рівня їх безпеки та створення належних умов роботи.

Ступінь висвітлення в літературі. Питання підвищення рівня професійності медичного персоналу, організації їх навчання та забезпечення постійного розвитку перебували в центрі уваги багатьох науковців, таких як: Л. Балабанової, Б.Веденкової, Т. Вежновець, Н.Гавкалової, О. Гавриша, З. Гладуна, Т.Желюк, Д. Дячук, Г. Єржака, Т.Збрицької, В. Короленко, Л.Крупяк, Н. Кривокульської, С. Олійника, М. Серьогіна, М.Шкільняка та інших. Водночас залишаються недостатньо дослідженими механізми імплементації новітніх підходів до навчання і безперервного професійного розвитку в роботу з персоналом передусім з огляду на вимоги медичного реформування та все більш зростаючі вимоги громадськості до якості процесу медичного обслуговування.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та виробленні практичних рекомендацій щодо підвищення результативності професійного навчання і професійного розвитку медичного персоналу в умовах трансформаційних змін і викликів.

Досягнення поставленої мети забезпечувалося виконанням комплексу пріоритетних завдань:

- дослідити сутність, завдання та особливості професійного навчання та професійного розвитку в закладі охорони здоров'я

- узагальнити інституційне забезпечення системи професійного навчання та професійного розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я;
- проаналізувати професійно-кваліфікаційний потенціал досліджуваного закладу охорони;
- проаналізувати діючу практику формування системи професійного навчання та підтримки професійного розвитку персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- провести оцінку результативності управлінських заходів з організації безперервного професійного розвитку в закладі охорони здоров'я;
- надати рекомендації щодо впровадження заходів інноватизації процесів організації професійного навчання та професійного розвитку медичного персоналу в умовах трансформаційних змін та викликів;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання професійної компетенції персоналу закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес формування механізмів професійного навчання та розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади підвищення рівня професіоналізації медичного персоналу та його розвитку в трансформаційних умовах і викликах.

Інформаційною базою дослідження є Конституція України, закони України, постанови Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи, монографічна література, періодичні видання, наукові праці провідних вчених, практичні матеріали діяльності КНП «Тернопільська міська клінічна лікарня №2», ресурси мережі Інтернет.

Практична значущість проведених досліджень полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів до організації і планування роботи з професійного навчання та професійного розвитку медичного персоналу та впровадження заходів з підвищення їх результативності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. 1.1. Сутність, завдання та особливості професійного навчання та професійного розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я

Трансформаційні процеси та глобальні виклики, що постають перед сферою охорони здоров'я, та проявляються у стрімких змінах медичних технологій та методиках лікування, підвищенні вимог до якості та безпеки медичної допомоги, організаційних змінах у роботі медичних працівників, обумовлюють необхідність вироблення суттєво нових підходів до забезпечення як професійного їхнього навчання, так професійного розвитку.

У цьому аспекті важливим є створення на всіх рівнях управління чіткої системи організування системи підвищення кваліфікації медичного персоналу, формування умов для забезпечення їх безперервного професійного розвитку, впровадження стимулюючих механізмів та підтримки такого розвитку, надання допомоги в отриманні нових знань і професійних здатностей, що в свою чергу, дозволить гарантувати високу якість надання медичних послуг та сприятиме вирішенню істотних проблем в належній організації медичного обслуговування населення.

Проведені в рамках Проекту USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я» дослідження стану кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я засвідчили наявність суттєвих прогалин (викликів) у забезпеченні належного професійного розвитку українських лікарів, які концентруються навколо питань:

процедури вступу молодого фахівця в інтернатуру (такий вступ на сьогодні є досить забюрократизованим, непрозорим та неефективним щодо мотивації медичних кадрів до подальшого здійснення професійної діяльності та професійного зростання. За висновками експертів, клінічна ординатура

повинна бути трансформована у лікарську резидентуру, яка змінює сутність післядипломного навчання, однак відповідної нормативної бази для початку її функціонування ще не створено) ;

відсутності гарантованого фінансування нової системи безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я. Практично всі витрати, пов'язані з проходженням навчальних заходів, лягають на лікарів;

слабкості вимог до провайдерів безперервного професійного розвитку медичних працівників та змісту пропонованих ними навчальних програм і заходів;

несформованості системи запобігання фальсифікаціям при проходженні заходів професійного розвитку. Вона практично відсутня, як і відсутня процедура оцінювання результативності навчання та застосування отриманих знань і навичок у практичній професійній діяльності [16]

Наявність означених проблем є наслідком недієвої кадрової політики, яка практично не змінилася з упровадження принципів автономізації закладів охорони здоров'я, а також застарілих форм і методів управління розвитком персоналу. Так, практично не задіяними залишилися такі форми кадрової роботи в закладі охорони здоров'я (ЗОЗ), як стратегічне планування розвитку персоналу та мотивування персоналу до зростання професійної здатності та підвищення кваліфікаційного рівня; наявним є домінування адміністративних підходів у кадровому забезпеченні діяльності ЗОЗ та слабкість використання новітніх HR-технологій у підборі кадрів та їх адаптуванні до професійної діяльності. Конкурсний відбір на посаду лікаря на сьогодні є формальним, оскільки здійснюється за ключовою вимогою – номінальною відповідністю Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників та посадовій інструкції; формальність відображення у посадових інструкціях вимог до кваліфікаційного рівня та компетенцій працівника (в практиці їх розроблення часто використовуються типові форми, де не враховані особливості професійної діяльності для різних груп посад, складність роботи, її особливий характер тощо); формалізованою є оцінка соціально-

психологічного клімату роботи персоналу ЗОЗ та емоційного стану власне медичного працівника, його мотиваційних потреб .

Вирішення проблемних питань професійного навчання та розвитку персоналу дозволить ЗОЗ зміцнити власний кадровий потенціал, забезпечить підвищення рівня відповідальності в процесі виконання професійних завдань та функцій, сприятиме формуванню пацієноорієнтованості в надання медичних послуг, сприятиме реалізації цілей і завдань стратегічного розвитку. Адже домогтися успіху та високих результатів діяльності можна лише тоді, коли працівники організації володіють необхідними професійними компетентностями, мають достатній рівень професійних знань, умінь та навичок, прагнуть до новацій та власного професійного розвитку. Тому навчання персоналу має бути постійним, системним і безперервним та підтримуватися керівництвом.

Сутність поняття «професійне навчання» та «професійний розвиток» у наукових джерелах найчастіше пов'язується із процесом набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь та навиків, які він може або буде використовувати у своїй професійній діяльності.

Зокрема, в [7], професійний розвиток трактується як «цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей» [7]. При цьому наголошується, що даний розвиток потребує певних управлінських механізмів його підтримки, через такі його засоби як: забезпечення безперервного професійного розвитку; адаптація працівника та орієнтування на цілеспрямовану професійну діяльність і виконання професійних обов'язків; використання здібностей і здатностей працівника для підвищення якості виконуваних професійних завдань, формування

позитивного ставлення та його лояльності до організації; оцінювання результативності професійної діяльності та вироблення відповідного мотиваційного механізму підтримки професійності. Варто наголосити, що професійний розвиток працівників потребує відповідних інвестицій, тому він повинен мати чітко організований порядок та фінансове підкріплення і заздалегідь плануватися.

На думку [1], професійний розвиток персоналу є системно організованим процесом «безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [1] і розглядається як поєднання таких важливих його компонентів, як виробнича адаптація, професійне навчання, оцінка і атестація, професійне спрямування, керівний резерв, службове просування, особистісний розвиток. При цьому, має бути забезпечена наступність і взаємозалежність кожної компоненти та їх неперервність. Складові профрозвитку персоналу наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові компоненти професійного розвитку персоналу [1]

Закон України «Про професійний розвиток працівників» визначає професійний розвиток як «процес цілеспрямованого формування у

працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва» [36]. У цьому контексті, відповідно, метою державної політики є підвищення конкурентоспроможності працівників «шляхом сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками» [36]. При цьому державна політика формується на принципах доступності професійного розвитку (надалі – профрозвитку), вільного вибору форм і методів забезпечення профрозвитку працівників відповідно до специфіки їхньої роботи; дотримання та збалансування інтересів в профрозвитку роботодавця та працівника; безперервності процесу профрозвитку (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Принципи професійного розвитку працівника, гарантовані політикою держави [36]

Реалізація зазначених підходів передбачає вироблення низки базових умов та відповідних механізмів гарантування права на професійне навчання, його належної організації, вимог до провайдерів з надання навчальних послуг, кадрового забезпечення професійного навчання, атестування працівників за результатами такого навчання, організації підтвердження

результатів неформального та інформального навчання, визначення джерел та обсягів фінансування професійного розвитку працівників.

Більш конкретизований підхід до визначення принципів професійного навчання персоналу та їх сутності наведені фахівцями з управління персоналом [59;55]. До таких принципів віднесено: - оперативності та науковості; перспективності; економічності; оптимальності та достатності; узгодженості; спеціалізації; наступності. Зміст таких принципів наведений на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Принципи професійного навчання персоналу [59]

Отже, поєднання традиційних принципів професійного навчання і принципів професійного розвитку персоналу у сукупності дозволять створити єдину платформу, на якій надаватимуться необхідні для здійснення функціональної діяльності працівником новітні знання і вміння та на яку можна буде опиратися при плануванні та вдосконаленні професійного розвитку.

Важливим напрямом в управлінні процесами підвищення професійного рівня працівника є правильна його організація. Процедурно профрозвиток працівника здійснюється в певній логічній послідовності. За позиціями [7], на першому її етапі моделюється певний еталон працівника, який

відповідає критеріям самої організації та вимогам зовнішнього середовища. Далі вивчаються особливості підходів до забезпечення професійного розвитку персоналу організації та можливості їх задовільнити власними ресурсами. На наступному етапі здійснюється реалізація запланованих заходів професійного навчання персоналу. Завершальний етап є спонуканням персоналу до вироблення самостійної траєкторії професійного навчання та розвитку. Якщо працівник має потребу займатися самонавчанням, то в такому випадку можна вважати, що організаційні цілі були досягнуті.

Загалом, процес організації професійного навчання є більш складним і окрім моделювання процесу навчання, містить низку заходів підготовчого, методичного, ресурсного та організаційного характеру. До таких заходів належать:

1) виявлення потреби у професійному навчанні, яка визначається шляхом аналізу та зіставлення знань, умінь та навичок, якими володіють працівники, з необхідними для досягнення мети організації. Формування бюджету навчання;

2) розробка плану навчання, який передбачає: складання навчальної програми, визначення її змісту, вибір методів і форм навчання, визначення термінів навчання, розроблення критеріїв оцінки ефективності результатів навчання.

3) реалізація плану професійного навчання, в рамках якого здійснюється безпосередня підготовка та заняття. На даному етапі виявляються певні недоліки або прогалини у підготовлених програмах та здійснюється корегування навчального процесу.

4) оцінювання ефективності професійного навчання. Основним завданням такого оцінювання є ступінь використання отриманих знань і навичок в практичній діяльності.

Узагальнений процес організації професійного навчання та розвитку в організації представлений на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Організація процесу професійного навчання і розвитку персоналу [59]

Науковою думкою [57] зацентровані наявні відмінності в організації професійного розвитку персоналу за традиційними підходами і підходами, які домінують в сучасних реаліях господарської діяльності і пов'язані з інновацізацією системи управління та підвищеними вимогами до професійних якостей працівників. Трансформація підходів до організації професійного розвитку персоналу наведена в табл. 1.1.

Аналіз наведених даних свідчить про кардинально нові тенденції та підходи, які закладаються в систему професійного навчання та розвитку персоналу. Так, якщо метою навчання персоналу за традиційним підходом є отримання нових знань і навичок, то сучасні підходи орієнтують працівників на вміння вчитися і генерувати нові знання, розвивати інноваційний потенціал, емоційний інтелект, формувати здатності трансформувати отримані знання у практичну площину. Розширюються та змінюються форми і методи навчання.

Таблиця 1.1

Трансформація підходів до організації професійного розвитку персоналу [23]

	<i>Традиційний підхід</i>	<i>Сучасний підхід</i>
Мета	Навчання персоналу новим знанням і навичкам роботи	Навчання персоналу умінню вчитися і генерувати нові знання
Зміст	Спрямованість насамперед на знаннєву компоненту, розвиток здатності застосовувати отримані знання у практичній роботі, чітко виконувати поставлені задачі в умовах чіткої регламентації діяльності	Спрямованість як на знаннєву компоненту, так і на розвиток інтелектуального потенціалу, емоційного інтелекту, формування здатності трансформувати й застосовувати отримані знання в умовах динамічних змін у навколишньому середовищі
Рівні	Особистісний рівень, макрорівень (рівень підприємства, установи, організації), мезо- та макроекономічний рівні	Поляризація професійного розвитку, що передбачає, з одного боку, якомога більш повне врахування потреб конкретної особистості, а з іншого – вихід на міжнародний рівень обміну знаннями в умовах глобалізації
Середовище / місце	Переважають «стаціонарні» форми проведення навчання, тобто особиста присутність осіб, що навчаються, у визначеному місці упродовж регламентованого періоду часу	Окрім «стаціонарних», часто застосовуються дистанційні форми участі, превалює підхід, згідно з яким особа може навчатися, незалежно від місця її фізичного перебування (на робочому місці, вдома, у дорозі тощо), що є цілком можливим завдяки сучасним інформаційно-комунікативним технологіям
Методи	Висока частка пасивних методів навчання, за яких викладач (тренер) виступає суб'єктом надання, а учні (слухачі) – об'єктом отримання нових знань	Домінують активні та інтерактивні методи навчання, широке залучення осіб, що навчаються, до групової взаємодії, командної роботи, моделювання конкретних практичних ситуацій, застосування креативного підходу до вирішення завдань
Результати та критерії ефективності	Отримання нових знань, підвищення професійної компетентності, зростання продуктивності праці у поточному періоді, кар'єрне просування, поліпшення показників діяльності підприємства	Створення нових знань, формування ключових ексклюзивних компетентностей і вмінь, формування передумов для зростання продуктивності праці і результатів діяльності суб'єкта господарювання як у поточній, так і в стратегічній перспективах

1.2. Інституційне забезпечення системи професійного навчання та професійного розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я

Сфера охорони здоров'я, як і будь-яка система, зорієнтована на підвищення ефективності діяльності та досягнення поставлених цілей і завдань стратегічного розвитку. Досягнення цілей розвитку передбачає наявність висококваліфікованого медичного персоналу, який володіє сучасними знаннями та професійними компетенціями і спроможний розв'язувати складні професійні завдання. В цьому контексті Стратегією розвитку системи охорони здоров'я до 2030р. однією з напрямів її реалізації визначено «Кадрові ресурси системи охорони здоров'я». Завданнями реалізації даного напрямку стануть: відповідність медичної освіти європейським стандартам; підтримка ефективного лідерства в системі управління кадровим розвитком охорони здоров'я (КРОЗ); людиноорієнтованість професійної діяльності працівників сфери охорони здоров'я; підвищення професійного благополуччя працівників охорони здоров'я. Зміст основних цільових орієнтирів, визначених у межах зазначених напрямів наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Цільові орієнтири розвитку кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я до 2030р.[37]

Зазначені орієнтири вибудовані з огляду на необхідність розв'язання нагальних проблем у розвитку кадрових ресурсів галузі, якими на сьогодні є:

неефективна система підготовки медичних кадрів, передусім щодо оцінювання потреб такої підготовки за відповідними спеціальностями, і що впливає на якість отриманих знань, оскільки набір на навчання є неконтрольованим шляхом зарахування контрактників без належного рівня підготовки;

нерелевантність і несучасність змісту освіти, «а відсутність сучасних та потужних університетських лікарень і симуляційних центрів призводить до браку практичних навичок у майбутніх медичних працівників» [37];

наявність корупційних ризиків на всіх етапах навчання (від вступу на навчання до внутрішнього/зовнішнього оцінювання), а також на всіх рівнях підготовки спеціаліста;

потребує змін та осучаснення безперервний професійний розвиток (БПР) працівників сфери охорони здоров'я. Провайдери пропонують навчальні програми не зовсім належної якості. «Ринок наповнився навчальними програмами, які не мають нічого спільного з професійним розвитком лікарів або пропонують дуже низькоякісні послуги. 37];

існує певна ізольованість української медичної науки та освіти від світової;

у вітчизняній практиці відсутність механізм «індивідуального допуску до професії, який існує в багатьох розвинених країнах світу та розглядається як один зі способів впливу та стимулювання належного виконання лікарями своїх обов'язків, а також як гарантія відповідності кваліфікаційним і етичним стандартам кожного окремого лікаря» [37];

фрагментарність соціального захисту медперсоналу, що не сприяє їх добробуту, та безпосередньо впливає на рівень якості надання меддопомоги населенню. Такий стан пов'язується як з економічними чинниками (не завжди прозорі і справедливі умови оплати праці, які не враховують реальний внесок працівника у загальний результат), так і з соціальними (низьким рівнем самооцінки, слабкими навичками комунікації тощо).

Майбутнє розвитку сфери охорони здоров'я вбачається у виробленні керівних принципів та цінностей, які є базовими засадами формування політики професійного розвитку персоналу, а саме: орієнтованість на людей; дотримання прав людини; справедливість; людський розвиток; політика та прийняття рішень на основі доказовості.

Таким чином, сучасні тенденції у національній сфері ОЗ вимагають модернізації системи як професійної підготовки медичних кадрів, так і управління ними на усіх рівнях, в т.ч. і на рівні конкретного ЗОЗ.

Базовим документом, який гарантує право медичного працівника на підвищення його професійної кваліфікації є Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я». Статтею 75 даного Закону зазначається, що «підвищення кваліфікації медичних, фармацевтичних працівників і фахівців з реабілітації здійснюються відповідними закладами фахової передвищої та вищої освіти, а також через інтернатуру, лікарську резидентуру, клінічну ординатуру, аспірантуру і докторантуру згідно із законодавством про освіту» [36]. При цьому медпрацівники мають можливість вільно обирати апробовані форми, методи і засоби навчальних заходів та впроваджувати в встановленому порядку сучасні досягнення медичної науки і практики.

Більш системно і структуровано процес професійного навчання у рамках безперервного професійного розвитку (БПР) медпрацівників виписують Постанова КМУ» 725 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників у сфері охорони здоров'я» та Наказ МОЗ України «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів». Розроблене Положення визначає основні засади здійснення БПР розвитку медпрацівників, які працюють у ЗОЗ, та провадять діяльність за медичними професіями, які включені до розділів «Керівники», «Професіонали» та «Фахівці».

Постановою зазначається, що БПР «має тривати протягом усього періоду фахової діяльності лікаря та передбачати самовдосконалення шляхом участі як у формалізованому навчальному процесі, так і у неформальних освітніх програмах» [37]. Таке навчання працівник ЗОЗ може проходити за різними програмами в рамках інтернатури, лікарської резидентури, а також на циклах спеціалізації і тематичного удосконалення, в процесі симуляційних тренінгах або тренінгах зопанування практичними навичками, під час проходження професійного медичного стажування за межами ЗОЗ, де працює лікар. Положення про навчання за даними напрямками затверджує МОЗ України.

За кожен із видів навчання медпрацівнику нараховуються відповідні бали, які заносяться у його освітнє порт фоліо і обов'язково ураховуються під час проходження атестації на підтвердження кваліфікаційної категорії або на її присвоєння. Основними формами такого навчання визначені формальна, неформальна та інформальна освіта.

БПР медичного працівника в рамках неформального навчання здійснюється в рамках:

1) навчання лікарів на циклах тематичного удосконалення, які проводять заклади післядипломної освіти, структурні підрозділи ЗВО та наукові установи.;

2) професійного медичного стажування, яке проводиться за межами закладу, де працює лікар. На таких програмах набувається практичний досвід через безпосереднє виконання завдань та професійних обов'язків у рамках відповідної лікарської спеціальності;

3) навчання на заходах БПР, які внесені у систему. Ними є: електронний навчальний курс, майстер-клас симуляційний тренінг, тренінг, семінар, фахова (тематична) школа, наукова та/або науково-практична конференція, симпозіум тощо.

На рис. 1.6. узагальнені основні форми навчання медпрацівників у рамках БПР.



Рис. 1.6. Форми навчання працівників сфери ОЗ в рамках БПР [39]

Можливими формами участі медпрацівника у заходах БПР, за якими будуть проводитися заняття, є:

обов'язкова його присутність (участь) у місці, де такий навчальний захід проводиться ;

дистанційне навчання за пакетом електронного навчального курсу;

дистанційна участь в режимі on-line навчання ;

самонавчання (або самоосвіта яксамоорганізоване здобуття необхідних професійних компетентностей та умінь або ж їхнє поглиблення).

Нормативними актами встановлюються, також, принципи БПР, які мають закладатися у процес проведення навчальних заходів. Такими принципами є: практичність спрямування навчання; його змістовність та різноманітність методів навчання, які застосовуються; актуальність тематики, її новизна та наближеність до лікарської спеціалізації; ведення постійного діалогу з учасниками; орієнтування на впровадження отриманих знань на практиці, що дозволить набути необхідні уміння (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Принципи організації навчальних заходів БПР [39]

Процес проходження БПР має бути ефективним, тому дуже важливо для її оцінки розробити відповідні критерії. Така ефективність може бути оцінена шляхом моніторингу змін, що відбулися у функціональній діяльності медичних працівників, та результативності їх роботи.

Акцент на необхідність підвищення значимості БПР для медичного персоналу обумовлена також і посиленням запиту громадськості на рівень їх професійних компетенцій. На цьому наголошує і Всесвітня федерація медичної освіти (WFME), яка стверджує, що професійним обов'язком лікаря, який забезпечує якість медичної допомоги, є проходження БПР. Розроблені WFME стандарти професійного розвитку спрямовані на посилення і збільшення клінічного і теоретичний досвіду лікаря, і покликані навчати їх організаційним навичкам, розвивати комунікацію та емпатію. Вся система БПР ґрунтується на засадах:

формування індивідуального плану професійного розвитку та вільного вибору навчальних програм і форм участі в них;

будь-який конфлікт інтересів, що виникає між учасником і організатором заходів БПР повинен бути документально описаним;

самооцінка учасників є головним індикатором ефективності програми БПР;

реєстрація отриманих балів в рамках БПР здійснюється в он-лайн режимі, де є доступ учасника до власного порт фоліо;

всі заходи БПР мають пройти перевірку якості і за змістом відповідати встановленим критеріям;

провайдер має надати програму навчального заходу з детальним таймингом.

Варто зазначити, що відповідно до Положення про БПР повинні бути зареєстровані в електронній інформаційно-комунікативній системі БПР. Це дозволить учаснику навчання отримати відомості про обраного провайдера та детально ознайомитися з програмою, змістом, порядком організації роботи та формою участі.

Висновки до розділу 1

Проведені дослідження теоретичних засад організації роботи з персоналом дозволяє зробити такі висновки:

Сучасна система управління персоналом в організаціях ґрунтується на проведенні ефективної роботи з персоналом, що передбачає проведення: аналізу та планування персоналу; наймання персоналу; оцінювання персоналу; організацію навчання та підвищення кваліфікації; атестацію кадрів; управління оплатою праці; вироблення мотиваційних механізмів діяльності; облік працівників; створення безпечних умов праці; соціальний розвиток працівників; забезпечення кадрової безпеки.

В сучасних умовах перед керівництвом організації постають нові завдання та виклики, щодо: по-перше, забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників встановленим вимогам ринку праці; по-друге, оптимізації витрат на персонал та забезпечити їх збалансування з необхідністю здійснення соціального захисту та підтримки працюючих на принципах індивідуалізації пакетів пільг і компенсацій; по-третє, віднайти способи посилити почуття приналежності до організації та підтримки лояльного ставлення в умовах, коли робота часто виконується не в офісі, а вдома за допомогою електронних засобів зв'язку.

Робота з персоналом є важливим компонентом в системі управління персоналом. Основними її напрямками на підприємстві є: планування кадрового складу; набір персоналу; оцінка та атестація персоналу; розробка мотиваційного механізму; навчання і розвиток персоналу; планування індивідуальної кар'єри; захист і безпека персоналу.

Діюча практика організації роботи з персоналом включає такі основні її технології реалізації: кадрове адміністрування; кадрове планування; кадровий моніторинг та кадровий аудит.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО РОЗВИТКУ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Аналіз професійно-кваліфікаційного рівня персоналу досліджуваного закладу охорони

Вивчення практики організації професійного навчання та професійного розвитку здійснювався нами на матеріалах КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» (КНП«ТКМЛ»№2). Дане підприємство є «сучасним багатопрофільним лікувально-діагностичний закладом, що орієнтується на впровадження передових медичних практик та формування соціально орієнтованої моделі системи управління» [68]. Основною сферою його діяльності є надання спеціалізованих медичних послуг і медичної допомоги жителям міста Тернополя, Тернопільської ТГ та Тернопільської області. Окрім того, КНП«ТКМЛ»№2 здійснює інші економічної некомерційної діяльності, які спрямовується на збереження, відновлення та покращання здоров'я громадян.

Згідно зі Статутом, діяльність КНП«ТКМЛ»№2 спрямована на досягнення соціальних і гуманітарних результатів безмети отримання прибутку.

Головною метою роботи і КНП«ТКМЛ» №2 є надання спеціалізованої та кваліфікованої меддопомоги та медпослуг «для досягнення соціальних результатів за рахунок коштів місцевого бюджету, територіальних громад відповідно до укладених договорів, державної медичної субвенції, доходів, отриманих від платних послуг та впровадження господарської практики, благодійних фондів та інших коштів не заборонених законодавством» [68].

В рамках здійснення функціональної діяльності, КНП«ТКМЛ» №2 реалізує забезпечує виконання повноважень зовнішнього і внутрішнього характеру, зокрема:

надає жителям області та громади якісну меддопомогу, що спрямовуються на збереження, поліпшення та відновлення їх здоров'я відповідно до установлених вимог та критеріїв якості, закладених у медичних стандартах;

проводить заходи з діагностики, лікування та профілактики порушення здоров'я, у т.ч. й на альтернативній основі;

розвиває традиційні та впроваджує нові форми надання медпослуг, в т.ч. й на платній основі;

запроваджує сучасні інноваційні технології медпрактики для підвищення результативності та якості наданої меддопомоги;

сприяє розвитку і підвищенню професійних компетентностей працівників лікарні;

сприяє ефективній організації та взаємодії з іншими ЗОЗ міста та області, яка спрямовується на забезпечення наступництва у наданні меддопомоги на різних її рівнях, а також забезпечує раціональне використання медичних ресурсів ;

здійснює наукові дослідження з медичної тематики, забезпечує їх апробацію та впроваджує нові методики лікування, профілактики, діагностування та реабілітації пацієнтів;

бере безпосередню участь в «організації та проведенні науково-практичних клінічних та патолого-анатомічних конференцій, семінарів, експертних комісій, консилиумів, медичних рад тощо та заходів» [68] з впровадження інновацій у медичну практику та поліпшення якості лікувального й діагностичного процесу;

у своїй діяльності керується вимогами та принципами соціального управління згідно рекомендацій ВООЗ та міжнародних стандартів якості.

В узагальненому виді предметна діяльність КНП«ТКМЛ» №2 проілюстровано на рис. 2.1. На рис. наведена мета, завдання, функції та соціальна зорієнтованість КНП«ТКМЛ» №2.

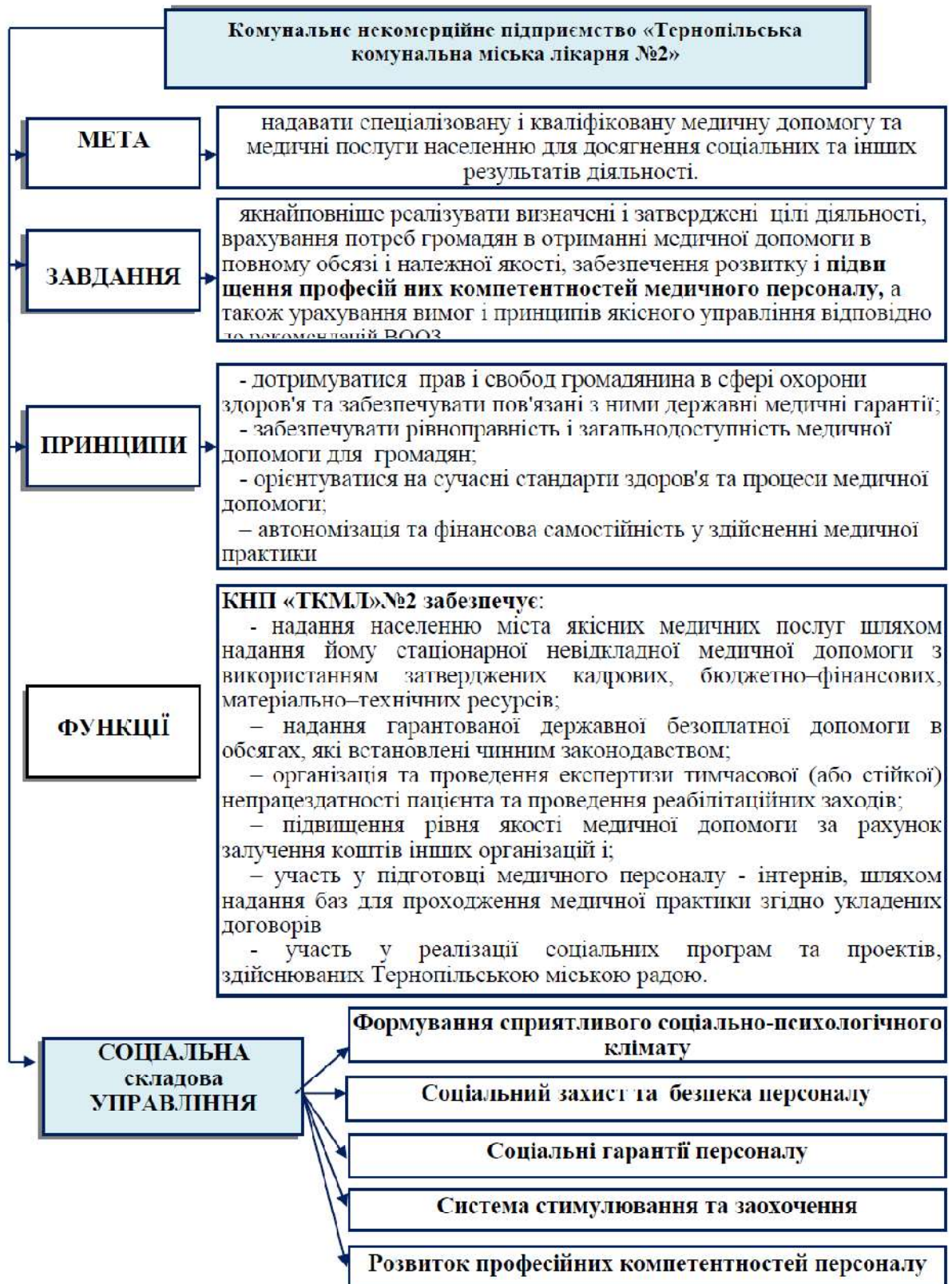


Рис. 2.1. Функціональні повноваження КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

Примітка. Сформовано автором за [68]

Аналіз наведений управлінських завдань свідчить, що всі вони мають чітко зорієнтований соціальний напрям і забезпечують, передусім, реалізацію законодавчих права громадянина на отримання належного рівня медичної допомоги, що передбачає:

надання високопрофесійної спец.медичної допомоги, включаючи можливість вільного вибору пацієнтом лікаря, методу лікування згідно до його рекомендацій та ЗОЗ;

«надання достовірної та своєчасної інформації про стан здоров'я і здоров'я населення;

оскарження неправомірних рішень і дій працівників, закладів та органів охорони здоров'я;

можливість проведення незалежної медичної експертизи у разі незгоди громадянина з висновками державної медичної експертизи тощо» [68].

Реалізація наведених вище завдань КНП «ТКМЛ»№2 обумовлює необхідність формування раціональної організаційної структури управління (ОСУ). На сьогодні ОСУ сформована з 5-и функціональних служб, а саме :

стаціонару, який вміщує 10 відділень та розрахований на 350 стаціонарних ліжок, де своєздоров'я відновлюють б. 16 тис. пацієнтів у рік, щорічно проводиться більше 7 тис. хірургічних операцій і де проводяться унікальні оперативні втручання, впроваджуються новітні методи надання меддопомоги урологічного профілю тощо;

поліклініка, до складу входить 3-и спеціалізовані відділення і де надають меддопомогу вузькі спеціалісти. Завданням роботи поліклініки є надання консультацій та опомоги за такими медичними спеціальностями, як: неврологія, «офтальмолог, оториноларинголог, кардіолог, ендокринолог, гастроентеролог, психотерапевт, терапевт, гематолог, гінеколог, стоматолог, дерматолог, інфекціоніст, ревматолог» [68] ;

служба дитинства та пологової діяльності, яке включає 2-а акушерських відділення, відділення акушерської та екстрагенітальної патології,

неотального догляду та лікування новонароджених, гінекологічного відділення та двох центрів жіночої консультації;

променеводіагностичне та інформаційно-аналітичне відділення медичної статистики, яке об'єднує «діагностичні кабінети, службу ультразвукової діагностики, ендоскопічну службу, функціональну діагностику, рентгенологічну службу, інформаційно-аналітичний відділ медичної статистики;

клініко-діагностична лабораторія» [68].

Відповідно до сформованої структури, закладом надаються різноманітні за характером і видом медичні послуги, зокрема: «неврології, травматології, хірургії, ревматології, кардіології, ендокринології, гінекології, фтизіатрії, урології, проктології, отоларингології тощо» [68], які відповідають встановленим стандартам якості.

Організаційна структура функціональної діяльності КНП «ТКМЛ» №2, представлена на рис. 2.2.

Особливе значення в налагодженні ефективної діяльності КНП «ТКМЛ» №2 має запроваджена система управління, яка регламентується його Статутом.

Відповідно до положень Статуту КНП «ТКМЛ» №2, поточне управління закладом здійснює генеральний директор, який призначається на посаду та звільняється з неї «рішенням виконавчого органу Тернопільської міської ради і який безпосередньо підпорядковується уповноваженому органу управління та несе персональну відповідальність за виконання покладених на заклад завдань та функціональних повноважень» [68]. В частині реалізації завдань професійного розвитку, директор закладу: «обирає форми і системи оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат на умовах, передбачених колективним договором; бере участь у розробленні умов колективного договору та правил трудового порядку і від імені адміністрації підписує його з трудовим колективом; розробляє інші внутрішні документи;

затверджує положення про структурні підрозділи міської лікарні та визначає основні функції працівників закладу; відповідно до трудового законодавства приймає на роботу і звільняє з роботи медичних працівників, застосовує до них визначені договором заохочення і заходи дисциплінарного стягнення; створює необхідні умови для розвитку колективу, навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та професійного рівня» [67].



Рис. 2.2. Організаційна структура надання медичної допомоги в КНП«ТКМЛ» №2

У рамках управлінських повноважень та виконання його функцій щодо розвитку персоналу, директор КНП«ТКМЛ»№2 забезпечує реалізацію заходів, пов'язаних з:

забезпеченням закладу висококваліфікованими медпрацівниками, а також створення умов для найбільш повного використання їхніх знань та досвіду професійної роботи;

організацією роботи щодо добору, відбору та призначенням працівників на вакантні посади в КНП

наставництвом та забезпеченням і (головне) підтримкою професійного розвитку медпрацівників;

створенням безпечних та належних умов для виконання професійних обов'язків, дотриманням установлених вимог законодавства про охорону праці;

дотримання вимог трудового законодавства у процесі здійснення профдіяльності та медичної практики;

розробленням та затвердженням правил внутрішнього трудового розпорядку, тривалості щоденної роботи та графіком змінності з дотриманням встановлених норм тривалості робочого тижня;

забезпеченням своєчасності розгляду пропозицій, скарг та заяв працівників КНП «ТКМЛ» №2 та пацієнтів;

складанням штатного розпису КНП «ТКМЛ» №2 та поданням його на затвердження до міської ради;

систематичним доведенням для персоналу лікарні виданих наказів, розпоряджень, інших інструктивних та методичних вказівок вищестоящих органів управління, забезпечення їх своєчасного виконання;

розглядом і затвердженням планів роботи всіх структурних підрозділів КНП «ТКМЛ» №2, а також графіків роботи персоналу;

дотриманням в роботі принципів медичної деонтології та лікарської етики;

розробленням планів підготовки, підвищення професійних компетентностей та атестації медпрацівників.

Узагальнені повноваження директора КНП «ТКМЛ» №2, що закладаються у його посадову інструкцію наведені на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Перелік функціональних повноважень директора КНП«ТКМЛ» №2 [68]

Інші управлінські функції у КНП «ТКМЛ» №2, спрямовані на реалізацію соціальних завдань, зосереджені в адміністративно-управлінському апараті, а також, керівництві на рівні відділень лікарні, відповідних служб та центрів.

КНП«ТКМЛ» №2 у своїй діяльності орієнтується на досягнення цільових орієнтирів розвитку, визначених Програмою розвитку закладу, які проілюстровані на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Цільові орієнтири діяльності та розвитку КНП«ТКМЛ» №2

Основними принципами діяльності КНП«ТКМЛ» №2 є: «а) визнання охорони здоров'я пріоритетним напрямом діяльності суспільства і держави; б) дотримання прав громадянина в сфері охорони здоров'я та забезпечення пов'язаних з ними державних гарантій; в) рівноправність і загальнодоступність до медичної допомоги; г) орієнтування на сучасні стандарти здоров'я та медичної допомоги; д) попереджувально-профілактичний характер, соціальний, екологічний та медичний підхід до охорони здоров'я; е) багатоканальність її фінансування, поєднання державних гарантій з заохоченням підприємництва і конкуренції в сфері надання медичних послуг» [68].

2.2. Аналіз діючої практики формування системи професійного навчання та підтримки професійного розвитку персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я

Об'єктом реалізації механізмів підтримки професійного розвитку і навчання персоналу в лікарні є його медичний персонал. Станом на початок 2023 року лікувальний процес в КНП«ТКМЛ» №2 забезпечувало 230 лікарів різного професійного профілю, 405 осіб з середньою медичною освітою та 212 молодших медичних сестер. Немедичний персонал складав 33 особи. Розподіл персоналу за характером діяльності, змістом виконуваних функціональних обов'язків, рівнем оплати праці та відповідними надбавками до неї і доплатами, наведений на рис 2.5.



Рис. 2.5. Співвідношення за категоріями посад медперсоналу КНП«ТКМЛ» №2, який безпосередньо задіяний у процесі надання медичної допомоги.

Як свідчить аналіз наведених даних, частка лікарів у загальній чисельності медичного персоналу КНП«ТКМЛ» №2 склала 22,2 %, середнього медичного персоналу - 41,8%, молодшого персоналу – 20,5%. Немедичний та обслуговуючий персонал – склали 15,0% у загальній чисельності. За розрахунковими даними, співвідношення між практикуючими лікарями та середнім і молодшим персоналом становить 1:2,7.

Частка адміністративно-управлінського персоналу лікарні у загальній чисельності складає 3,7%.

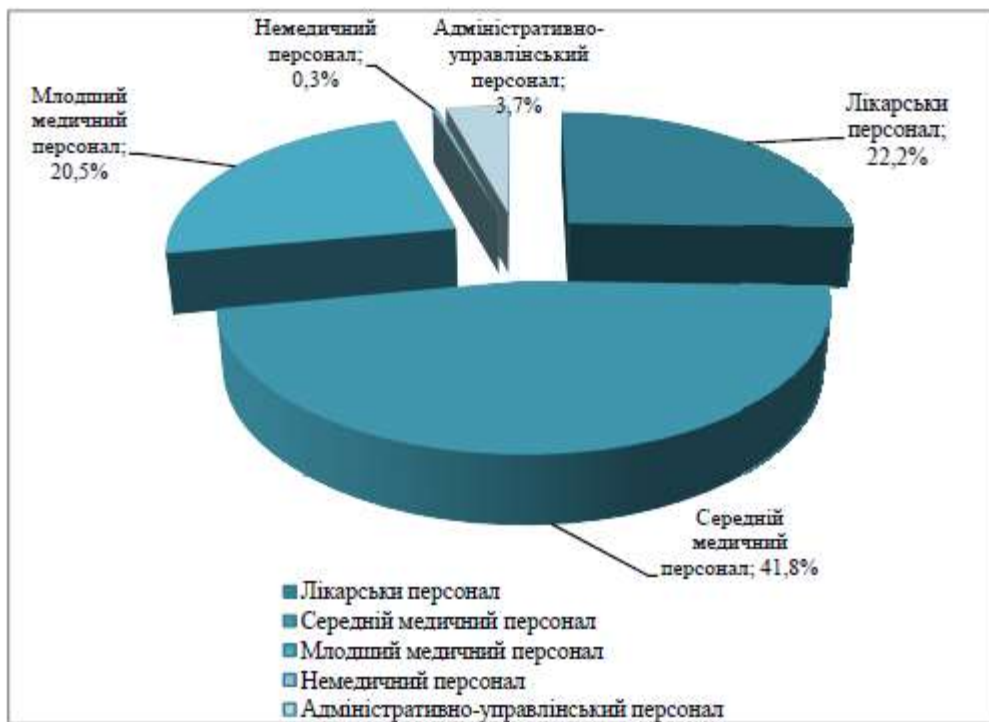


Рис. 2.6. Структура персоналу за категоріями посад в КНП«ТКМЛ» №2

Кількісно-якісний склад персоналу КНП«ТКМЛ» №2 зображено на рисунку 2.7.

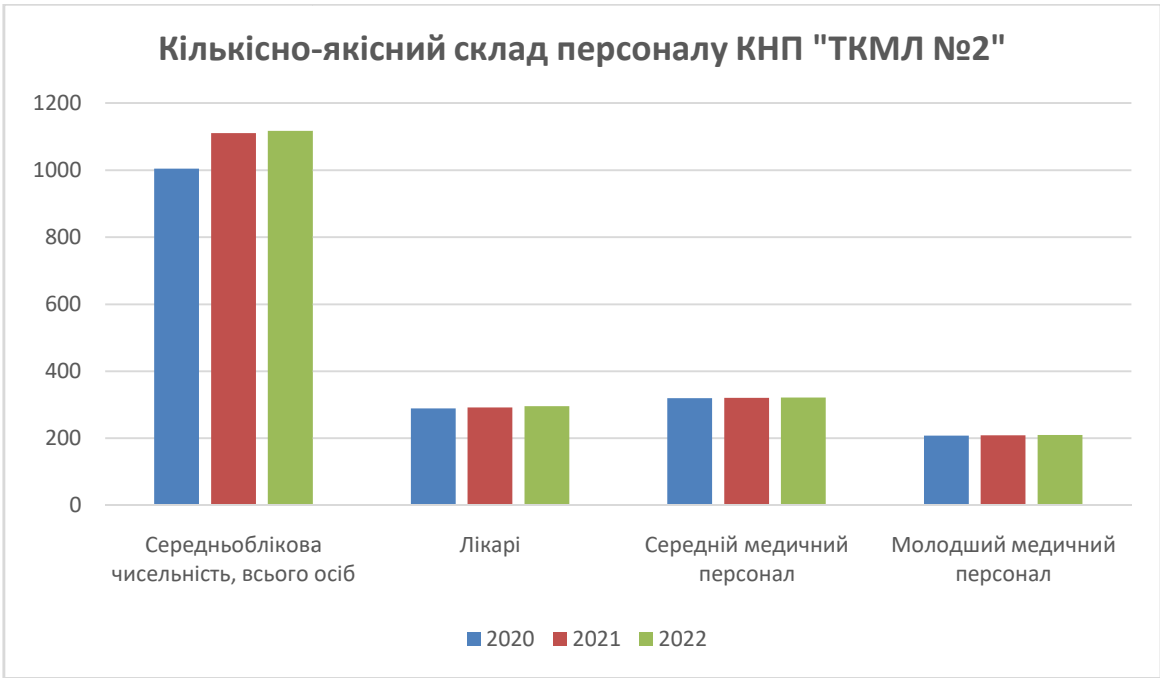


Рис.2.7 Кількісно-якісний склад персоналу КНП«ТКМЛ» №2



Рис. 2.8. Динаміка розміру середньої заробітної плати в КНП«ТКМЛ» №2

Отже підсумовуючи результати дослідження можемо стверджувати, що функціональні та організаційні механізми управління в КНП«ТКМЛ» №2 спрямовані на дотримання та захист прав працівників закладу, забезпечення їх соціальної захищеності працівників, створення безпечних умов їхньої

роботи, дотримання законодавства про працю та відповідальності перед пацієнтами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО РОЗВИТКУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Інноватизація процесів організації професійного навчання та професійного розвитку медичного персоналу в умовах трансформаційних змін та викликів

Проведені дослідження теорії і практики професійного навчання та професійного розвитку медичного персоналу можемо констатувати, що організація роботи з підвищенням кваліфікаційного рівня працівників включає великий спектр робіт, який спрямований на надання можливостей працівнику для удосконалювати професійних компетентності, що дозволить йому на більш кваліфікаційному рівні виконувати свої професійні завдання у певній сфері медичної практики і надавати кваліфіковану МД відповідно до потреб і вимог споживачів.

У рамках професійного розвитку персоналу повинні бути виписані механізми йогозабезпечення, танадання відповідної допомоги у їхній реалізації для кожного працівника.

Інноватизація процесу БПР має здійснюватися з урахуванням новацій, які будуть упроваджуватися в професійне навчання з 2024р. Ці новації стосуються таких важливих складових організації навчання:

- розширюється асортимент заходів БПР ,
- передбачається долучення до процесу БПР всіх працівників сфери ОЗ, в т.ч і управлінський персонал ЗОЗ.

-вводяться два нових види навчання: електронний навчальний курс та група участі. За своїм змістом і спрямуванням: електронний навчальний курс який є «комплексом навчальних та методичних матеріалів і освітніх послуг, що сприяють належному організуванню як індивідуального, так і групового навчання звикористанням електронних технологій та програмних продуктів.

Зазначене особливо актуалізується в пріоритизації цифрового навчання медперсоналу та оволодінні ними сучасних ІТ в рамках системи «e-Health» [39]. Група рівних є заходом з «безперервного, систематичного, критичного розгляду питання щодо провадження власної професійної діяльності та професійної діяльності інших працівників сфери охорони здоров'я для безперервного поліпшення якості медичної допомоги, у якому беруть участь працівники, які є рівними за посадою» [39]. На наш погляд така форма навчання дозволить медпрацівникам у рамках певної спеціалізації та посадового функціоналу опрацьовувати всі нестандартні ситуації, ділитися досвідом вирішення проблемних ситуацій, знаходити найбільш раціональні варіанти впровадження змін та підвищувати якість надання медичної допомоги. Проходження навчання в рамках групи рівних підтверджується сертифікатом, який підписується керівником ЗОЗ.

- передбачається створення електронної системи БПР, «яка призначена для збереження інформації про провайдерів та заходи безперервного професійного розвитку, обліку балів безперервного професійного розвитку та ведення особистого освітнього портфоліо працівника сфери охорони здоров'я» [39]

Вважаємо слушною думку практиків, які вважають необхідними стратегувати розвиток системи БПР, тобто виробляти певні управлінські механізми для упорядкування процесів підвищення кваліфікації медичного персоналу та забезпечення їх кар'єрного зростання.

Загалом, значення стратегічного розвитку персоналу обумовлюється тим, що саме він є найважливішим стратегічним ресурсом діяльності кожної успішної організації. Як стверджують науковці, кожному варіанту стратегічного управління відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу. Водночас, такий підхід має ґрунтуватися на сформованій концепції кадрової політиці в ЗОЗ. Взаємозв'язок і залежність цих стратегій наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Взаємозв'язок стратегії управління організацією та стратегій розвитку персоналу [29]

В основу такого стратегування, як аналітичної платформи, варто покласти SWOT-аналіз системи БПР медичних працівників. Він дозволить розглянути стан БПР з точки зору наявних слабких і сильних його сторін, а також можливостей до розвитку та загроз стабільності і виникнення ризиків.

Отримані результати такого аналізу наведені в табл. 3.1

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз системи безперервного професійного розвитку медичних працівників

SWOT-аналіз системи безперервного професійного розвитку медичних працівників

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> - широкий вибір різноманітних форм навчання - індивідуальна траєкторія навчання - великий вибір провайдерів, навчальних програм, заходів, тематик - унеможливлення впливу промоції на зміст освітніх програм - контроль якості представлених освітніх програм - конкурентне середовище провайдерів заходів БПР 	<ul style="list-style-type: none"> - платність навчальних заходів у більшості заходів БПР, великі фінансові затрати на підвищення кваліфікації працівників - необхідність участі у заходах БПР у свій особистий час - низький ступінь контролю набутих знань та вмінь - формальний підхід до участі у заходах БПР серед більшості медичних працівників - необхідність самостійно вишукувати заходи БПР - небажання працівників до навчання - відсутність матеріальних та моральних стимулів до розвитку

Можливості	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> - високий ступінь адаптації системи БПР до зовнішніх факторів - формування індивідуальної траєкторії навчання відповідно до спеціальних тем та необхідних в щоденній роботі навичок - актуалізація знань та вмій абсолютно всіх працівників галузі - формування сучасних цінностей працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність стандартизованої міжнародної системи БПР - можливість відтоку медичних спеціалістів після проходження освітніх програм - відсутність єдиної афіші заходів БПР по всім провайдерам - вибір в сторону менш якісних проте дешевших заходів БПР учасниками - затягування воєнних дій та відтермінування термінів повноцінного навчання

Як свідчать дані аналізу в організації БПР наявними є слабкі сторони забезпечення ефективності навчальних заходів та загрози, які їх посилюють та спричиняють потенційні ризики.

Водночас система БПР супроводжується певними сильними сторонами і можливостями підвищення якості надання мед послуг. Це: високий рівень адаптованості системи БПР до вимог і потреб медичного персоналу, можливість самостійного вибору програм та форм навчання, навчальних тематичних заходів, що найбільше цікавлять учасника, розширення змістовності і асортименту навчальних заходів зважаючи на конкурентне середовище провайдерів.

В напрямі інноватизації процесів безперервного професійного розвитку персоналу ЗОЗ поряд з традиційними підходами варто впроваджувати більш гнучкі і перспективні. Зокрема такі, як,

віртуальні навчальні платформи: Створення цифрових платформ для навчання з медичних тем, де працівники зможуть отримувати нові знання та навички у зручний для них час;

інтерактивні навчальні курси: Розробка інтерактивних курсів з використанням сучасних методів навчання, таких як відеоуроки, інтерактивні тести та симуляції медичних ситуацій;

мультимедійні інструменти для навчання: Використання різноманітних мультимедійних ресурсів (відео, аудіо, інтерактивні додатки) для зручного та ефективного засвоєння матеріалу;

навчання за допомогою віртуальної та доповненої реальності: Використання VR або AR для симуляції медичних процедур та тренування медичних навичок у віртуальній або посиленій реальності;

електронні портфоліо та платформи самонавчання: Створення електронних портфоліо для кожного працівника, де вони можуть відслідковувати свій професійний розвиток, вносячи нові знання та досягнення;

інноваційні методи оцінки та звітування: Впровадження нових способів оцінки знань та результатів навчання, таких як адаптивні тести, онлайн-оцінки, системи відстеження прогресу тощо.

менторство та онлайн-консультування: Розвиток системи менторства та онлайн-консультування, де більш досвідчені медичні працівники можуть ділитися знаннями та допомагати у навчанні молодших колег.

онлайн-комунікація та обмін досвідом: Створення онлайн-форумів, вебінарів та спільнот для обміну досвідом та ідеями серед медичних працівників.

Такі підходи можуть допомогти у підвищенні результативності професійного розвитку медичного персоналу, роблячи професійне навчання більш доступним, ефективним та цільовим.

3.2. Удосконалення системи оцінювання професійної компетенції персоналу закладу охорони здоров'я

З метою підвищення ефективності професійного розвитку медпрацівників важливо розробити процедуру оцінки їх навчальних досягнень, включаючи:

систематичне оцінювання отриманих в процесі навчання знань та компетентностей;

здійснення контролю актуальності та відповідності навчальних матеріалів за темою навчання;

визначення умов нарахування відповідних балів за участь у навчальних заходах БПР.

Згідно з Положенням про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я [39] бал безперервного професійного розвитку є одиницею вимірювання навчального навантаження здобувача такої освіти. «За проходження БПР нараховуються бали безперервного професійного розвитку, які підлягають обліку, що ведеться працівником (шляхом створення та ведення особистого освітнього портфолію) та роботодавцем. Бали БПР, які здобувач освіти отримав протягом безперервного професійного розвитку, підлягають щорічній перевірці органом, при якому утворено відповідну атестаційну комісію, на відповідність порядку та критеріям нарахування балів БПР, які встановлюються МОЗ України. Кількість балів за різні форми інформальної освіти у процесі БПР визначається і затверджується цією інституцією та використовується здобувачами освіти для формування індивідуальної освітньої траєкторії» [полож].

Бали за БПР медичному працівнику нараховуються, якщо вони відповідають вимогам, узагальнених на рис. 3.3 .

Важливим аспектом управління персоналом у медичному закладі є створення системи оцінювання діяльності медичного персоналу. Це є

ключовою умовою для їхньої мотивації та підтримки. Оскільки немає однієї універсальної методики оцінки в цій сфері, потрібно адаптувати та удосконалювати існуючі підходи з інших галузей.



Рис. 3.3. Вимоги до нарахування балів в рамках БПР медпрацівників [39]

Рис. 3.3. Вимоги до нарахування балів в рамках БПР медпрацівників [39]

Це особливо актуально для ЗОЗ, передусім в умовах зростання автономії управління та зміни організаційних форм.

Оцінювання персоналу має декілька завдань, включаючи:

адміністративні (прийняття об'єктивних кадрових рішень),

інформаційні (забезпечення керівників необхідною інформацією про персонал) та

мотиваційні (спрямування працівників на поліпшення їхньої роботи в напрямку, корисному для організації).

З практики випливає, що складність оцінки роботи медичного персоналу пов'язана з тим, що в системі охорони здоров'я використовуються групові оцінки, які відображають результати закладу в цілому, а не окремих працівників. Критеріями для цих оцінок у медичних закладах є ряд показників, які описують:

доступність стаціонарного лікування (визначається кількістю хворих, тривалістю терапії та реабілітацією);

навантаження на медичний персонал; матеріально-технічне забезпечення; якість та ефективність стаціонарної допомоги.

показники ефективності медичної допомоги відображають її результативність і включають базові критерії: випадки погіршення здоров'я або стабільності; середня тривалість лікування; розподіл хворих за частотою лікування та ускладнень; кількість спеціалізованих обстежень пацієнтів; вчасність та якість діагностики, зокрема кількість випадків розбіжностей у діагнозах; частота побічних реакцій на ліки.

оціночні критерії якості медичної допомоги на рівні конкретних закладів включають такі показники: частота ускладнень або загострень хвороб; результати лікування (покращення, погіршення, стабільність); випадки летальності та їх динаміка; вихід на інвалідність; кількість скарг, претензій та судових позовів через недоліки у наданні допомоги, від погляду пацієнтів.

Цілі оцінювання медичних працівників наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні цілі оцінювання діяльності персоналу закладу охорони здоров'я

АДМІНІСТРАТИВНІ РІШЕННЯ	ПОТЕНЦІАЛ (РОЗВИТОК)	ДІЯЛЬНІСТЬ (поточна, за певний минулий період)
Зміна заробітної плати. Зміна системи заохочення (покарання). Відповідність займаній посаді (для подальших адміністративних рішень).	Отримання зворотного зв'язку від співробітників. Виявлення потенціалу співробітників Інформування співробітників про те, чого чекає від них організація. Розвиток кар'єри. Особистий розвиток. Інформація для планування людських ресурсів організації. Встановлення стандартів роботи.	Минула діяльність за певний період. Досягнення результатів за минулий період. Потреба в навчанні. Визначення робочих проблем. Поліпшення поточної діяльності.

З практики випливає, що складність оцінки роботи медичного персоналу пов'язана з тим, що в системі охорони здоров'я використовуються групові оцінки, які відображають результати закладу в цілому, а не окремих працівників. Критеріями для цих оцінок у медичних закладах є ряд

Формування ефективної системи управління персоналом в ЗОЗ має підкріплюватися виробленням чітких і зрозумілих критеріїв оцінювання роботи всіх категорій медпрацівників за всіма їх посадами. Це дозволить правильно обрахувати внесок кожного працівника в загальні результати роботи, що стане основою для належного стимулювання роботи та формування справедливої системи стимулюючих виплат.

З цією метою доцільним буде розробити в КНП критерії оцінювання роботи лікарів, керівників структурних підрозділів; директора та його заступників; середніх та молодших спеціалістів з медичною освітою.

В певному обсязі критеріальні оцінки роботи лікарського персоналу зафіксовані у Положенні про порядок проведення атестації лікарів. Така атестація зорієнтована на оцінку їх професійного рівня та складності виконуваних робіт, відповідності кваліфікаційним вимогам та посадовим обов'язкам. Іншим видом атестації, є присвоєння кваліфікаційної категорії (першої, другої та третьої), яка відбувається лише за бажанням лікаря. Вимоги, які виставляються до претендентів наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вимоги до претендентів на присвоєння кваліфікаційної категорії

II категорія	I категорія	Вища
Стаж > 5 років (для деяких спеціальностей — стаж роботи > 3 років); Необхідна за програмою теоретична та практична підготовка за своєю спеціальністю; Володіння сучасними методами профілактики, діагностики і лікування хворих.	Стаж > 7 років (для деяких спеціальностей — стаж роботи > 5 років); Необхідна за програмою теоретична та практична підготовка за своєю та суміжними спеціальностями; Володіння сучасними методами профілактики, діагностики і лікування хворих.	Стаж > 10 років (для деяких спеціальностей — стаж роботи > 7 років); Висока теоретична та практична професійна підготовка, володіння сучасними методами профілактики, діагностики і лікування хворих за своєю та суміжними спеціальностями.
Примітка. Наведено за [35]		

В проєкті Концепції професійного ліцензування лікарів, підготовленого МОН України запропонована нова модель оцінювання діяльності лікарів, що ґрунтується на принципах ліцензування їх професійної

діяльності. Тобто, взамін існуючій системі атестування лікарів, пропонується розробити прозору, чітку та, головне, незалежну систему ліцензування, яка буде максимально доступною для пацієнта, для реагування на некомпетентність лікарів. Вигоди від впровадження таких змін до оцінки роботи лікарів в умовах трансформаційних процесів наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вигоди від впровадження моделі ліцензування діяльності лікарів

Сторона	Очікувані зміни
Лікарі	<p>Незалежність від керівництва МОЗ та всіх місцевих чиновників в питаннях оцінки та напрямку свого професійного розвитку;</p> <p>Економія часу, зусиль і коштів (електронна подача документів на продовження ліцензії та автоматичне її продовження);</p> <p>Прозора система зарахування балів безперервного професійного розвитку (балів БПР) для продовження ліцензії;</p> <p>Зростання доходів завдяки новому принципу фінансування системи охорони здоров'я «гроші йдуть за пацієнтом» — пацієнти будуть звертатися до лікаря, який насправді слідкує за своїм професійним розвитком, а не просто має формальний стаж (і йому притаманну кваліфікаційну категорію).</p> <p>Зростання довіри та поваги до лікарів, а також престижності лікарської професії</p>
Саморегультивні організації лікарів	<ul style="list-style-type: none"> • Дієвий вплив на регулювання професії: (1) на початковому етапі — асоціації лікарів братимуть участь у розробленні критеріїв та вимог до членів Ліцензійної ради МОЗ; (2) після створення єдиної саморегулювальної організації лікарів — Ліцензійна рада стає органом цієї саморегулювальної організації.
Пацієнти	<ul style="list-style-type: none"> • Отримують безкоштовний електронний доступ до інформації про реальний стан професійної кваліфікації лікаря, зокрема, про дію ліцензії, наявність дисциплінарних проваджень, випадки зупинення ліцензії тощо — зможуть прийняти обгрунтоване рішення щодо того, чи звертатися до конкретного спеціаліста; • Якість медичної допомоги зростає, а ризик завдання шкоди життю та здоров'ю пацієнта значно знизиться завдяки виведенню з ринку медичних послуг некомпетентних лікарів.
Держава	<ul style="list-style-type: none"> • Поліпшення стану медицини в країні в цілому, а також: (1) «інвентаризація» лікарських кадрів системи охорони здоров'я за допомогою видачі і відстеження дії ліцензій; (2) «очищення» системи охорони здоров'я від некомпетентних лікарів, що ставлять під загрозу життя та здоров'я пацієнтів; (3) відповідно, підвищення якості прогнозування і планування забезпечення країни медичними кадрами; (4) суттєва економія та раціональне використання бюджетних коштів — замість утримування громіздкої системи атестації з «екосистемою» добровільно-примусових поїздки на передатестаційні цикли, держава може інтегрувати систему ліцензування у вже наявну систему eHealth, профіль в якій матиме кожен ліцензований лікар

Зміна складеної практики атестації обумовленатим, що лікарі:

по-перше, є мало вмотивованими надавати якісні медпослуги, оскільки офіційна оплата праці не залежить від якості їх роботи (насамперед, оцінки пацієнтом);

по-друге, не відчувають професійну відповідальність за завдану шкоду внаслідок допущених помилок або ж надання неякісної меддопомоги

(на сьогодні в Україні відсутній ефективний механізм реагування на випадки некомпетентності лікаря, а рішення щодо притягнення до відповідальності приймають свої ж колеги).

Підвищення професійної компетентності та забезпечення професійного розвитку вимагає активних заходів для стимулювання медичного персоналу. Дослідження свідчать, що проблеми трудової мотивації потребують комплексного підходу до вирішення, враховуючи мотиваційні потреби персоналу та інтереси організації.

Ефективний мотиваційний механізм враховує різні потреби працівників та інтереси організації, поєднуючи різноманітні форми та методи мотивації. У сфері охорони здоров'я ключовими складовими цього механізму є:

Система оплати праці, що включає стабільну частину (оклад), додаткові виплати, що відображають рівень кваліфікації, категорію, стаж та умови праці, і преміальні винагороди за результати.

Система нематеріальної мотивації, спрямована на підвищення задоволеності роботою, задоволення мотиваційних потреб працівника та покращення якості надання медичної допомоги.

Надзвичайно важливим завданням є створення справедливої системи оплати праці, яка відповідає гарантованому рівню для кожної посади. Це значуще, оскільки заробітна плата повинна відображати складність та якість виконаної роботи, умови праці та кваліфікацію медичного працівника.

У сучасних умовах оплати праці в медичних закладах важливо враховувати результати роботи, включаючи індивідуальні досягнення. У контексті медичної реформи важливо розробити прозору систему оплати праці та мотивації, що ґрунтується на оцінці якості медичної допомоги та результатів діяльності закладу.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження теоретичних засад організації роботи з персоналом дозволяє зробити такі висновки:

Сучасна система управління персоналом в організаціях ґрунтується на проведенні ефективної роботи з персоналом, що передбачає проведення: аналізу та планування персоналу; наймання персоналу; оцінювання персоналу; організацію навчання та підвищення кваліфікації; атестацію кадрів; управління оплатою праці; вироблення мотиваційних механізмів діяльності; облік працівників; створення безпечних умов праці; соціальний розвиток працівників; забезпечення кадрової безпеки.

В сучасних умовах перед керівництвом організації постають нові завдання та виклики, щодо: по-перше, забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників встановленим вимогам ринку праці; по-друге, оптимізації витрат на персонал та забезпечити їх збалансування з необхідністю здійснення соціального захисту та підтримки працюючих на принципах індивідуалізації пакетів пільг і компенсацій; по-третє, віднайти способи посилити почуття приналежності до організації та підтримки лояльного ставлення в умовах, коли робота часто виконується не в офісі, а вдома за допомогою електронних засобів зв'язку.

Робота з персоналом є важливим компонентом в системі управління персоналом. Основними її напрямками на підприємстві є: планування кадрового складу; набір персоналу; оцінка та атестація персоналу; розробка мотиваційного механізму; навчання і розвиток персоналу; планування індивідуальної кар'єри; захист і безпека персоналу.

Діюча практика організації роботи з персоналом включає такі основні її технології реалізації: кадрове адміністрування; кадрове планування; кадровий моніторинг та кадровий аудит.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич Д.В., Свідерський В.П., Четверікова А.В. Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 16. С. 241–246.
2. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310635.pdf>
3. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти доросли. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310635.pdf>
4. Безперервний професійний розвиток медиків — 2024. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/1986-bezperervniy-rozvitok-lkarv-yak-nabrati-bali>
5. Белікова Г. Як організувати контроль за атестацією лікарів. URL: <https://med.expertus.com.ua/recommendations/1823>
6. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). 73-79
7. Воробей О.Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf
8. Грицко Р.Ю., Квасній Л.Г., Грицко О.М.3 Управління результативністю роботи медичного закладу в умовах змін. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип 19. Т.2. С.160-169. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/6956-Article%20Text-20439-1-10-20230708.pdf>
9. Грузєва Т. С., Галієнко Л. І., Антонюк О. Я., Власенко С. В. Аналіз кадрового забезпечення та принципів підготовки фахівців для служби громадського здоров'я в Україні. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2017. № 1 (71). С. 29-38.
10. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів. Наказ МОЗ України від 22 лютого 2019 року № 446 (зі змінами від 09.09.2022р. № 1640). URL: <https://med.expertus.com.ua/laws/14133#>
11. Деякі питання оплати праці медичних, фармацевтичних працівників та фахівців з реабілітації державних та комунальних закладів охорони здоров'я. Постанова КМУ від 13 січня 2023 року № 28 (зі змінами від 12.05.2023 № 482). URL: <https://med.expertus.com.ua/laws/24248>
12. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я». URL: <https://pravo.uteka.ua/doc/Provpovadzhennya-vipusku-Dovidnika-kvalifikacijnix-harakteristik-profesij-pracivnikiv-Vipusk-78-Oxorona-zdorovya>
13. Доказово побудована комунікація: необхідна передумова управління безперервним професійним розвитком. Кол.авторів. Вороненко Ю.В., Гульчій О.П., Харченко Н.В., Захарова Н.М., Балашов К.В. URL: <https://umj.com.ua/uk/statia-183946-dokazovo-pobudovana-komunikatsiya->

neobhidna-peredumova-upravlinnya-bezperervnim-profesijnim-rozvitkom

14. Зленко А.М. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. № 24/1. С. 34-38.

15. Із 2023 року в Україні діє нове положення про післядипломну освіту й заходи БПР для медиків. URL: <https://medplatforma.com.ua/news/61218-z-2023-roku-v-ukraini-die-nove-polozhennya-pro-pislyadiplomnu-osvitu-y-zakhodi-bpr-dlya-medikiv>

16. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019.

17. Коломієць О.О. Система охорони здоров'я в Україні: недоліки організації та ризику реформування. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/135920>

18. Компетентнісний підхід у оцінюванні роботи медичного персоналу. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/651-qqq-17-m5-24-05-2017-kompetentnsniy-pdhd-u-otsnyuvann-roboti-personalu-zakladv-ohoroni-zdorovya>

19. Конституція України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>

20. Концепція професійного ліцензування лікарів. URL: www.moz.gov.ua

21. Кращі практики управління медичним закладом. Посібник/Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021. URL: https://xn--5-6kci2amhfubw.xn--d1apij.xn--j1amh/wp-content/uploads/2021/12/manual-best-practices_web_compressed.pdf

22. Кучин Ю. Медична кар'єра: чим відрізняється підготовка майбутніх лікарів в Україні та за кордоном. URL: <https://www.vz.kiev.ua/medychna-karjera-chym-vidriznyayetsya-pidgotovka-majbutnih-likariv-v-ukrayini-ta-za-kordonom/>

23. Левченко А.О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/1\(34\)/15.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/1(34)/15.pdf)

24. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Борвінко Е. В., Колесник В. І. Перспективи підготовки керівних медичних кадрів для забезпечення діяльності громадської охорони здоров'я. *Вісник проблем біології і медицини*. 2017. Вип. 2 (136). С. 323-327

25. Лукаш С.М., Маслак Н.Г. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України (2021). URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/22-2021/4.pdf>

26. Методичні рекомендації для закладів охорони здоров'я з розробки та впровадження процедур управління персоналом. USAID. UKALD. URL: <https://beta.moz.gov.ua/uploads/ckeditor/.pdf>

27. Миронова Г. Підвищення кваліфікації лікарів — хто кому режисер? URL: <https://www.vz.kiev.ua/pidvyshhennya-kvalifikatsiyi-likariv-hto-komu-rezhyser/>

28. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/>
29. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я. Колективна монографія. За ред. д.е.н. проф. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль. Крок. 2020. 560с.
30. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. № 1, 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372>
31. Москалик Г.Ф. Безперервна освіта та сучасний інформаційний простір. *European cooperation*. 2015. № 5. С. 24–34.
32. Назарко С.О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1.
33. Номенклатура лікарських спеціальностей. Наказ Міністерства охорони здоров'я України 22 лютого 2019 року № 446 (у редакції наказу Міністерства охорони здоров'я України від 18 серпня 2021 року № 1753). URL: <https://medplatforma.com.ua/files/news-medsprava/4547/33664-nomenclatura.pdf>
34. Носик О.А. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2012_1_60
35. Організація діяльності закладів охорони здоров'я. Навч. посібник. [Кол. авторів]. за ред. д.е.н. М.М.Шкільняка, Т.Л.Желюк. Тернопіль. Крок. 2021. 438с.
36. Основи законодавства України про охорону здоров'я. Закон України зі змінами № 3301-IX від 09.08.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
37. Основні засади Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030р. URL: <https://moz.gov.ua/>
38. Особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку. URL: https://service.expertus.com.ua/assets/pdf_2022/12432.pdf
39. Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 р. № 725 (зі змінами від № 1036 від 29.09.2023) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-%D0%BF#Text> (норми застосовуються з 1.01.2024р.)
40. Поляк К.Ю., Поліщук О.Ю. Менеджмент організацій охорони здоров'я України. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2021/58_2021/14.pdf
41. Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я на 2023 рік. Постанова Кабінету Міністрів України від 10 березня 2023 р. № 216. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/216-2023-%D0%BF#Text>
42. Порядок проведення атестації лікарів. Наказ Міністерства охорони здоров'я України 22 лютого 2019 року № 446 (у редакції наказу Міністерства охорони здоров'я України від 24 березня 2022 року № 520) URL:

https://medplatforma.com.ua/files/news-medsprava/4547/33667-poradok_nova_redakcia.pdf

43. Приклад моделі загальних компетенцій для закладу охорони здоров'я. *Управління закладом охорони здоров'я*. №10.2022.

44. Принципи відновлення та трансформації системи охорони здоров'я в Україні. Женева: Всесвітня організація охорони здоров'я. 2022. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/361136>

45. Приходський О. О., Морарь Л. М., Голяченко А. О. Управління охороною здоров'я (вступ до теорій, концептів, технологій) . Лілея, 2019. 65 с.

46. Пріоритети у відновленні системи охорони здоров'я України. Спільний документ для обговорення (ВООЗ, Представництво Європейського Союзу в Україні, Агентство США з міжнародного розвитку в Україні (USAID Україна), Світовий банк) (2022). URL: https://www.who.int/docs/librariesprovider2/default-document-library/ukr---pfhsru-v-11-page-by-page.pdf?sfvrsn=bdfd6ac8_2&download=true

47. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення. Закон України зі змінами від 04.03.2020р. № 524-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>

48. Про особливості атестації працівників сфери охорони здоров'я та продовження терміну дії сертифікатів спеціаліста, посвідчень про кваліфікаційну категорію в період дії воєнного стану. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>

49. Про професійний розвиток працівників. Закон України в редакції від 27.12.2019 № 341-IX. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

50. Про професійний розвиток працівників. Закон України зі змінами від 27.12.2019р. № 4312-ІУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>

51. Про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання. Рекоменд. МОП від 17.06.2004 № 195. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_532.

52. Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою. Указ Президента від 18.08.2021 № 369/2021 URL: https://ligazakon.net/news/205709_sistemu-okhoroni-zdorovyaochkuyut-reformi-ukaz-rezidenta+&cd=3&hl=uk&ct=clnk&gl=ua

53. Програма сучасної трансформації системи охорони здоров'я в Україні « Від дезінтеграції до системного підходу в охороні здоров'я». 2020. URL: <https://trigger.in.ua/analitika/programa-suchasnoyi-transformacziyi-systemy-ohorony-zdorovya-v-ukrayini-vid-dezintegracziyi-do-systemnogo-pidhodu-v-ohoroni-zdorovya.html>

54. Романенко К.М., Мареніченко В.В. Зарубіжний досвід удосконалення Системи післядипломної медичної освіти: можливості для України. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/7050/7090/7092>

55. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.
56. Стратегія співпраці ВООЗ з Україною на 2024–2030 рр. URL: www.umj.com.ua/uk/novyna-247011-247011
57. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. URL: dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/88681/30-Tkachenko.pdf
58. Топчій Т. В. Безперервна освіта як системне середовище формування особистості. Вісник національного ун-ту “Юридична академія України імені Ярослава Мудрого”. 2014. № 3 (22). С. 222–228.
59. ХАРУН О. А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/16-15.pdf>
60. Центр медичної статистики МОЗ України – офіційний сайт URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statdan.html>
61. Чернушкіна О.О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 6. Т.2. С. 85-90
62. Шевченко Л. Атестація лікарів — 2023: види, порядок, особливості. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/404-atestatsya-lkarv-poryadok-ta-ostann-zmni>
63. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П., Попович Т.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров’я в умовах проведення медичної реформи. ТНЕУ. 2018. С.168-180.
64. Щербінська О. С. Шляхи оптимізації безперервного професійного розвитку лікаря. Health of woman. 2016. № 8 (114). С. 119-120.
65. Колективний договір КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2». Рішення Тернопільської Міської ради від 25.04.2018р №40, з доповненнями від 16.06.2020р.
66. Правила внутрішнього трудового розпорядку для працівників Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська комунальна міська лікарня №2».
67. Статут Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська комунальна міська лікарня №2. Рішення Тернопільської Міської ради від 25.10.2019 р., №7/39/131
68. <https://www.tkml2.te.ua/> - офіційний сайт Комунального некомерційного підприємства Тернопільська комунальна міська лікарня №2