

МУЗИКА Ольга Євгенівна

**Організація навчання персоналу закладу
охорони здоров'я**

Organization of training for the personnel of the health care institution

Виконала студентка групи
МЗОЗм-21
О. Є. Музика

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

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«___»_____ 2024 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ-2024

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	8
1.1. Концептуальні основи організації навчання в системі охорони здоров'я	8
1.2. Методи оцінки результативності навчання в закладах охорони здоров'я	12 15
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА КОМУНАЛЬНА КЛІНІЧНА ПСИХОНЕВРОЛОГІЧНА ЛІКАРНЯ» ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОР	29
2.1. Загальна характеристика та організаційна структура закладу	32
2.2. Оцінка персоналу закладу охорони здоров'я	32
2.3. Аналіз системи навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу	39
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	44
3.1. Удосконалення моніторингових інструментів для покращення системи навчання персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» Тернопільської ОР	44
3.2. Реалізація програм професійного розвитку на основі міжнародного досвіду	53
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТОК	69

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України питання організації навчання персоналу медичних закладів набуває особливої ваги. Швидкі зміни в галузі, впровадження інноваційних медичних технологій, нові підходи до надання медичних послуг та зростаючий рівень відповідальності персоналу вимагають від працівників не лише високого рівня професійної компетентності, але й постійного розвитку загальних навичок та знань.

Навчання медичного персоналу виходить за межі вузькоспеціалізованої професійної підготовки, охоплюючи такі аспекти, як комунікативні навички, управління часом, стресостійкість, робота в команді, а також адаптація до нових умов праці. Це є необхідною передумовою для ефективного функціонування медичних закладів у динамічному середовищі.

Особливу роль відіграє організація навчання, яке включає формальну освіту, внутрішні тренінги, участь у семінарах, конференціях, симуляційних навчаннях та інших формах інтерактивної підготовки. Важливо, щоб освітній процес був гнучким, адаптованим до потреб працівників та базувався на сучасних педагогічних підходах, таких як навчання через досвід, кейс-методи, онлайн-курси та платформи для самонавчання.

Крім того, навчання персоналу сприяє підвищенню рівня культури медичних закладів, формуванню лояльності працівників до організації та створенню більш якісного середовища для надання послуг пацієнтам. Забезпечення рівних можливостей для навчання на всіх рівнях медичного персоналу є важливим аспектом реалізації принципів рівності та соціальної відповідальності.

Особливого значення набуває інтеграція сучасних протоколів лікування, рекомендованих міжнародними організаціями, та їх адаптація до українських реалій. Реформи, що впроваджуються Національною службою здоров'я України

(НСЗУ), передбачають використання електронної системи охорони здоров'я E-Health, яка вимагає від персоналу нових знань і навичок роботи з електронними реєстрами та платформами. Навчання у цьому напрямку є ключовим для забезпечення прозорості, ефективності та якості надання медичних послуг.

В умовах війни значення навчання персоналу зростає, оскільки працівники повинні оперативно освоювати нові навички, пов'язані з організацією допомоги в екстремальних ситуаціях, евакуацією постраждалих, роботою в умовах обмежених ресурсів і використанням спеціалізованого обладнання. Психологічна готовність та емоційна стійкість, які можна розвивати через навчальні програми, також мають велике значення для забезпечення ефективності медичних послуг в умовах криз.

Таким чином, організація навчання персоналу медичних закладів є не лише засобом підвищення їхньої кваліфікації, але й ключовим інструментом для забезпечення стійкості та адаптивності системи охорони здоров'я України до сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень та наукових публікацій Сучасний науковий дискурс активно звертається до питань навчання персоналу, наголошуючи на його важливості для забезпечення стійкого функціонування та розвитку організацій. Серед зарубіжних дослідників, таких як Дж. Фуллер, Л. Гаррісон та Е. Міллер, акцент зроблено на інтеграції сучасних підходів до навчання, зокрема використанні цифрових платформ, гейміфікації та адаптивних освітніх методик, що сприяють підвищенню ефективності та залученості персоналу до навчального процесу. Крім того, у роботах Т. Уоткінса та Р. Карнегі розглядаються стратегії навчання в умовах швидких змін, орієнтованих на формування ключових навичок для адаптації до динамічних середовищ.

В українському контексті питання навчання персоналу вивчають такі дослідники, як О. Дяків, Т. Збрицька, В. Савченко, А. Ткаченко, Г. Назарова, І. Мартиненко. Їхні роботи акцентують увагу на забезпеченні доступу до

сучасних інструментів і методів навчання, таких як дистанційне навчання, інтерактивні тренінги та освітні програми, що адаптовані до реалій реформування системи охорони здоров'я. Дослідники також наголошують на важливості навчання, яке включає розвиток міжособистісних навичок, управління стресом та формування лідерських якостей.

Втім, проведений аналіз літератури свідчить про недостатню увагу до організації загального навчання працівників у закладах охорони здоров'я. Ця тема залишається недостатньо вивченою, попри її важливість для підвищення загальної якості роботи установ. Недостатнє висвітлення цієї проблематики створює перспективу для розробки нових підходів до організації навчання, які враховуватимуть сучасні виклики та потреби системи охорони здоров'я України.

Об'єктом дослідження система організації навчання персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» Тернопільської обласної ради.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи організації навчання персоналу закладів охорони здоров'я, особливості організації навчального процесу в КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР та шляхи його вдосконалення.

Метою дослідження є аналіз стану професійного навчання та професійного розвитку персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР 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;

- аналіз організаційного забезпечення системи професійного розвитку персоналу в лікарні;
- оцінювання різних форм професійного розвитку, використовуваних в КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР.
- розробка рекомендацій для покращення системи професійного розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я.

Метою дослідження є визначити стан організації навчання персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» Тернопільської обласної ради в умовах війни та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням сучасних викликів і потреб системи охорони здоров'я.

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

- розгляд існуючих теорій та підходів до організації навчання персоналу у сфері охорони здоров'я для визначення ключових аспектів та відмінностей, аналіз поняття «навчання персоналу» в контексті закладів охорони здоров'я;
- аналіз організаційного забезпечення системи навчання персоналу в КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня»;
- оцінка різних форм навчання, які використовуються в лікарні, в тому числі під час виконання завдань в умовах воєнного стану;
- розробка рекомендацій для покращення системи організації навчання персоналу закладів охорони здоров'я в умовах воєнного часу.

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

Метод системного аналізу використовувався для вивчення організаційної структури навчання персоналу в КНП «Тернопільська обласна комунальна

клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР та визначення взаємозв'язків між її елементами. Метод емпіричного спостереження був застосований для оцінки поточних форм і практик навчання, що використовуються в установі, з урахуванням сучасних викликів, зокрема воєнного стану.

Метод кластеризації допоміг виділити основні групи факторів, які впливають на організацію навчання персоналу. Для визначення ключових проблем та розробки рекомендацій був застосований експертний метод, що включав опитування фахівців закладу охорони здоров'я.

Метод моделювання використовувався для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи навчання персоналу, адаптованих до умов кризових ситуацій. Такий підхід дозволив сформулювати конкретні пропозиції для покращення системи навчання з урахуванням сучасних реалій.

Наукова новизна роботи полягає у такому:

- на основі теоретичного аналізу визначено сутність, основні завдання та напрямки навчання персоналу закладів охорони здоров'я;
- проведено аналіз стану організації навчання персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР в умовах воєнного стану;
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення організації навчання персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР з урахуванням сучасних викликів.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для вдосконалення системи організації навчання персоналу закладів охорони здоров'я, зокрема, для розробки методичних рекомендацій, програм навчання та підвищення кваліфікації в умовах динамічних змін і воєнного стану.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 3 тез доповідей за результатами наукових конференцій: «*Особливості використання методів*

оцінки ділових якостей керівників закладів охорони здоров'я в сучасних умовах» на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління умовах сучасних викликів» 4 травня 2023 року; тези на IX Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (14 листопада 2024 року, м. Тернопіль, ЗУНУ).

.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Концептуальні основи організації навчання в системі охорони здоров'я

Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах постійних змін, які зумовлені технологічним прогресом, реформуванням галузі та викликами, що пов'язані з соціально-економічними факторами. Однією з ключових умов ефективності медичних закладів є забезпечення високого рівня професійної підготовки, а також систематичне навчання персоналу. Навчання персоналу стає невід'ємною складовою стратегії розвитку будь-якого закладу охорони здоров'я, адже саме від рівня знань, умінь і навичок працівників залежить якість надання медичних послуг.

У сучасних умовах значення навчання виходить за межі формальної освіти. Воно охоплює набуття міждисциплінарних знань, розвиток інноваційного мислення, адаптацію до роботи в кризових умовах і зміцнення емоційної стійкості. Особливо актуальним є навчання персоналу в умовах війни, коли медичні працівники стикаються з новими викликами: масовими травмами, евакуацією пацієнтів і наданням допомоги в умовах обмежених ресурсів.

Сучасні виклики, пов'язані з військовими діями, соціально-економічною нестабільністю та реформуванням системи охорони здоров'я, зумовлюють необхідність перегляду підходів до організації навчання персоналу закладів охорони здоров'я. Навчання набуває особливого значення, адже забезпечення якісної медичної допомоги в умовах війни потребує не лише професійної підготовки, але й розвитку адаптивності, емоційної стійкості та здатності працювати у стресових ситуаціях.

У військовий час медичний персонал стикається з новими викликами: масовими травмами, евакуацією постраждалих, роботою в умовах дефіциту ресурсів та необхідністю надання допомоги у надзвичайних ситуаціях. Організація навчання персоналу повинна враховувати ці обставини, сприяючи опануванню нових знань і навичок, зокрема у сфері військової медицини, кризового менеджменту та психологічної допомоги.

Окрім того, війна посилила важливість цифровізації у системі охорони здоров'я. Навчання з використанням сучасних технологій, таких як телемедицина, платформи дистанційного навчання та електронні реєстри пацієнтів (E-Health), дозволяє ефективніше адаптувати персонал до нових умов роботи.

Персонал закладу охорони здоров'я є найбільш складним об'єктом управління через його здатність самостійно приймати рішення, діяти відповідно до суб'єктивних інтересів і критично оцінювати управлінські впливи. Ця особливість вимагає розробки системи навчання, яка не лише забезпечує передачу знань, але й стимулює розвиток творчого потенціалу, гнучкості та адаптації до змін.

Навчання персоналу є ключовим чинником розвитку системи охорони здоров'я, оскільки від рівня кваліфікації медичних працівників залежить якість надання медичних послуг, ефективність впровадження інновацій та загальна стійкість системи до викликів сучасності. Постійне підвищення професійної компетентності медичного персоналу сприяє покращенню результатів лікування, зменшенню кількості медичних помилок та підвищенню задоволеності пацієнтів.

Згідно з дослідженням Г. Климчука, сучасне розуміння професійного навчання медичних працівників передбачає спрямованість на підвищення якості надання медичних послуг та постійне зростання рівня їх компетентності

Це підкреслює важливість безперервного професійного розвитку, який дозволяє медичним працівникам адаптуватися до швидких змін у медичній науці та технологіях.

Таблиця 1.1.

Основні напрями трактування навчання персоналу

Напрямок	Суть	Автори
Навчання як стратегічний ресурс	Розглядається як інвестиція в людський капітал, спрямована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації.	Armstrong, M. (2014)
Навчання як частина організаційного розвитку	Є елементом безперервного вдосконалення організації, що сприяє адаптації до змін і підвищенню гнучкості.	Garavan, T. N., McCarthy, A., & Morley, M. (2016)
Навчання як інструмент управління знаннями	Сприяє накопиченню, поширенню та ефективному використанню знань у межах організації.	Senge, P. M. (2006)
Навчання як соціальний процес	Здійснюється через соціальну взаємодію, обмін знаннями та досвідом між працівниками.	Wenger, E. (1998)
Навчання як адаптація до технологічних змін	Інтеграція цифрових технологій і автоматизації для підвищення ефективності навчання.	Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012)
Навчання як засіб розвитку лідерських якостей	Спрямоване на розвиток лідерських компетенцій, зокрема емоційного інтелекту, для зміцнення управлінських позицій.	Heifetz, R., & Linsky, M. (2017)
Навчання як складова особистісного розвитку	Навчання розглядається як процес, що стимулює не лише професійний, але й особистісний розвиток працівників.	Савченко В.

Навчання як інструмент підвищення кваліфікації	Спрямоване на підвищення рівня кваліфікації працівників та відповідність сучасним вимогам професійної діяльності.	Збрицька Т., Крушельницька О.
Навчання як складова розвитку кадрового потенціалу	Навчання персоналу розглядається як основний механізм формування та розвитку кадрового потенціалу організації.	Грішнова О., Богиня Д.

Табл. 1.1. відображає основні напрями трактування навчання персоналу, акцентуючи увагу на різноманітності підходів, які відповідають сучасним потребам організацій. Зокрема, навчання розглядається як стратегічний ресурс, що є важливим чинником підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації (М. Армстронг, 2014). У цьому контексті навчання стає невід’ємною складовою стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованого на досягнення довгострокових цілей.

Інший підхід трактує навчання як частину організаційного розвитку, що сприяє підвищенню гнучкості організації та адаптації до змін (Т. Гараван, А. МакКарті, М. Морлі, 2016). Цей напрямок підкреслює роль навчання у формуванні організацій, здатних ефективно реагувати на динамічні зовнішні умови. Особливо цікаво виглядає трактування навчання як соціального процесу, що реалізується через обмін знаннями та взаємодію між працівниками, які формують спільноти практики (Е. Венгер, 1998).

Важливим також є підхід, що пов’язує навчання з адаптацією до технологічних змін (С. Салас та ін., 2012). Він акцентує увагу на інтеграції цифрових платформ і сучасних технологій, які забезпечують ефективність навчання в умовах швидких змін. Підхід, який розглядає навчання як засіб розвитку лідерських якостей, підкреслює його значення для формування управлінських компетенцій та емоційного інтелекту (Д. Големан, 1995). Таким

чином, таблиця демонструє багатогранність навчання персоналу, яке впливає на всі аспекти діяльності організації.

У вітчизняних дослідженнях підходи до навчання персоналу схожі, але й мають свої відмінності. Зокрема значення навчання визначається не лише для професійного, але й для особистісного розвитку працівників. Згідно з концепцією Савченко В., навчання стимулює формування особистісних якостей, таких як гнучкість, креативність, здатність до саморозвитку та стресостійкість. Це важливо для створення гармонійного робочого середовища, де працівники мають можливість реалізувати свої потенціали, що, у свою чергу, сприяє підвищенню їхньої продуктивності.

Збрицька Т. і Крушельницька О. розглядають навчання як процес, орієнтований на приведення знань і навичок працівників у відповідність до сучасних вимог професійної діяльності. Цей підхід підкреслює важливість безперервного навчання для підтримання високого рівня професійної компетентності, особливо в умовах технологічного прогресу та швидких змін у професійній сфері.

У трактуванні Грішнкової О. та Богині Д. навчання є основним механізмом формування кадрового потенціалу, що забезпечує довгостроковий розвиток організації. Воно спрямоване на створення висококваліфікованої команди, здатної ефективно виконувати завдання, адаптуватися до нових умов і сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Варто зазначити, що ефективна система навчання персоналу сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників, що, в свою чергу, знижує плинність кадрів і покращує загальну атмосферу в колективі. В умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні, особливо в період воєнних дій, навчання персоналу набуває особливого значення, оскільки дозволяє швидко реагувати на нові виклики та забезпечувати надання якісної медичної допомоги в екстремальних умовах.

Таким чином, інвестування в навчання та розвиток медичного персоналу є стратегічно важливим кроком для забезпечення стійкого розвитку системи охорони здоров'я та підвищення якості медичних послуг, що надаються населенню. Значення навчання для медичних закладів підкреслюється його впливом на всі аспекти діяльності, зокрема якість медичних послуг, ефективність використання ресурсів і здатність закладів відповідати сучасним викликам, зокрема під час кризових ситуацій чи воєнного стану.

Навчання персоналу у сфері охорони здоров'я має свої особливості, пов'язані з високими вимогами до кваліфікації працівників, потребою в міждисциплінарних знаннях і практичних навичках, а також з необхідністю швидкого реагування на зміни в галузі. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, навчання персоналу охорони здоров'я є ключовим процесом, що забезпечує якісне надання медичних послуг населенню.

Навчання розглядається не лише як засіб підвищення кваліфікації, але і як процес, що стимулює особистісне зростання, формування інноваційного мислення та зміцнення професійної відповідальності працівників.

В умовах сучасних викликів навчання медичного персоналу має адаптуватися до потреб лікувального закладу, забезпечуючи інтерактивність, безперервність і орієнтацію на результат. Важливо також враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як воєнний стан, який вимагає від персоналу спеціалізованих знань і навичок.

Організація ефективного навчання передбачає впровадження програм підвищення кваліфікації, тренінгів, дистанційного навчання, що дають змогу гнучко реагувати на зміни та підтримувати високий рівень професійної компетентності медичних працівників.

Таким чином, навчання персоналу в системі охорони здоров'я – це не лише засіб підвищення професійного рівня, але й стратегічний інструмент

забезпечення стійкого розвитку закладу, який сприяє зміцненню якості медичних послуг і адаптації до сучасних викликів.

Основні завдання навчання в системі охорони здоров'я подані на рис. 1.1.

Навчання у закладах охорони здоров'я відіграє ключову роль у формуванні сучасної системи медичних послуг, яка відповідає потребам суспільства та викликам часу. Його основна мета полягає у забезпеченні неперервного професійного розвитку медичних працівників, що включає підвищення кваліфікації, адаптацію до змін та розвиток професійних компетенцій. Ці аспекти є фундаментом для підтримки високих стандартів якості в охороні здоров'я.

Підвищення кваліфікації медичного персоналу є першочерговим завданням, яке забезпечує здатність фахівців надавати медичні послуги на основі найновіших наукових досягнень та клінічних протоколів. Систематичне оновлення знань дозволяє впроваджувати інноваційні підходи до діагностики, лікування та профілактики захворювань, що особливо важливо у швидко змінюваних умовах сучасної медицини.



Рис. 1.1. Основні завдання навчання в системі охорони здоров'я

Примітка. Складено автором з використанням платформи Napkin AI

Адаптація до змін, у свою чергу, є ще однією невід'ємною складовою мети навчання. Постійні зміни у нормативно-правовій базі, впровадження нових технологій, реформування системи охорони здоров'я вимагають гнучкості та готовності медичних працівників до швидкого засвоєння нових умов і підходів. Таким чином, навчання сприяє забезпеченню стійкості медичної системи та її здатності ефективно реагувати на зовнішні виклики.

Розвиток професійних компетенцій є третім ключовим аспектом, що забезпечує не лише підвищення фахового рівня, але й удосконалення комунікаційних навичок, управлінських здібностей та етичних стандартів. У сучасних умовах медичний працівник має бути не лише компетентним у своїй сфері, але й здатним ефективно працювати у багатопрофільних командах, будувати довіру з пацієнтами та приймати виважені рішення у складних ситуаціях.

Значення навчання у закладах охорони здоров'я також полягає у формуванні культури безперервного професійного вдосконалення. Воно стимулює працівників до саморозвитку, активної участі у наукових дослідженнях та обміні досвідом. Це, у свою чергу, підвищує загальну якість медичних послуг і сприяє розвитку всієї системи охорони здоров'я.

Ефективна організація навчання в закладах охорони здоров'я базується на чітко визначених концептуальних засадах, які спрямовані на забезпечення високого рівня професійної підготовки та відповідність сучасним викликам. Ці засади охоплюють принципи організації навчального процесу, його структуру та елементи, а також інтеграцію навчання у загальну стратегію розвитку медичних закладів.

Принципи організації навчання формують основу для систематичного і цілеспрямованого розвитку персоналу (рис. 1.2.):

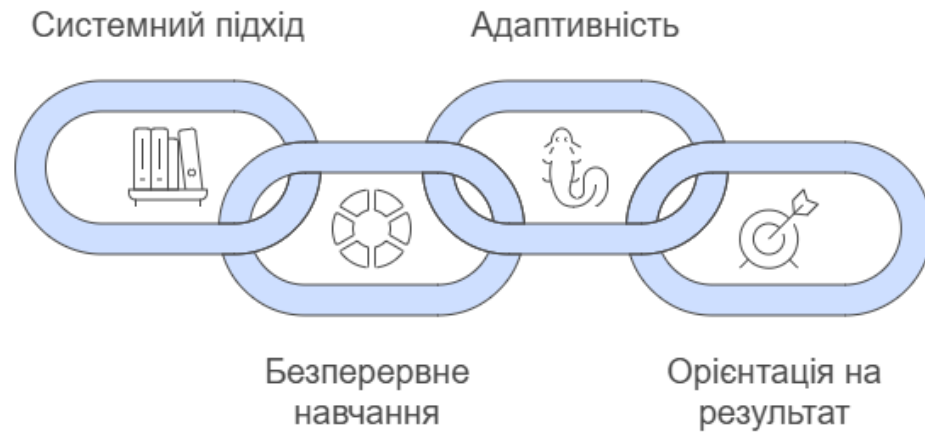


Рис. 1.2. Принципи організації навчання в закладі охорони здоров'я.

Примітка. Складено автором з використанням платформи Napkin AI

1. Системність передбачає побудову навчального процесу як цілісної системи, що поєднує різні форми, методи та засоби навчання. Це дозволяє врахувати всі аспекти професійної підготовки, від теоретичних знань до практичних навичок.

2. Безперервність є ключовим принципом у медичній сфері, оскільки постійні зміни у медичних стандартах, технологіях підходах вимагають регулярного оновлення знань.

3. Адаптивність гарантує гнучкість навчання, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби працівників, специфіку медичного закладу та зміни в зовнішньому середовищі.

4. Орієнтація на результат акцентує увагу на досягненні конкретних цілей, зокрема покращенні якості медичних послуг та підвищенні професійної компетентності персоналу.

Структура та елементи процесу навчання забезпечують впорядкованість і цілісність навчального процесу.

- планування є першим етапом, який включає визначення потреб у навчанні, формування програм і вибір оптимальних методів та інструментів. Воно ґрунтується на аналізі професійних компетенцій персоналу та стратегічних цілей закладу;

- реалізація передбачає впровадження навчальних заходів, таких як тренінги, семінари, стажування, використання електронного навчання та інших інноваційних підходів;

- оцінювання завершує процес і включає перевірку досягнення навчальних цілей, оцінку ефективності навчальних програм і подальше коригування планів;

Зв'язок між навчанням і стратегією розвитку медичних закладів є важливою складовою концептуальних засад. Ефективне навчання сприяє реалізації стратегічних завдань, зокрема підвищенню якості медичних послуг, впровадженню інновацій та покращенню загальної ефективності діяльності закладу. Навчальні програми повинні інтегруватися зі стратегічними цілями закладу, формуючи кадри, здатні відповідати сучасним викликам і потребам пацієнтів.

Організація навчання у сфері охорони здоров'я потребує чітко окреслених методологічних підходів, які відповідають сучасним потребам суспільства, особливостям медичної діяльності та викликам, з якими стикаються заклади охорони здоров'я. Основні підходи включають інтерактивні методи навчання, використання цифрових технологій та впровадження інноваційних рішень в умовах кризових ситуацій.

Інтерактивні методи навчання є одним із ключових елементів сучасного освітнього процесу, спрямованого на активне залучення учасників до навчання (рис. 1.3).

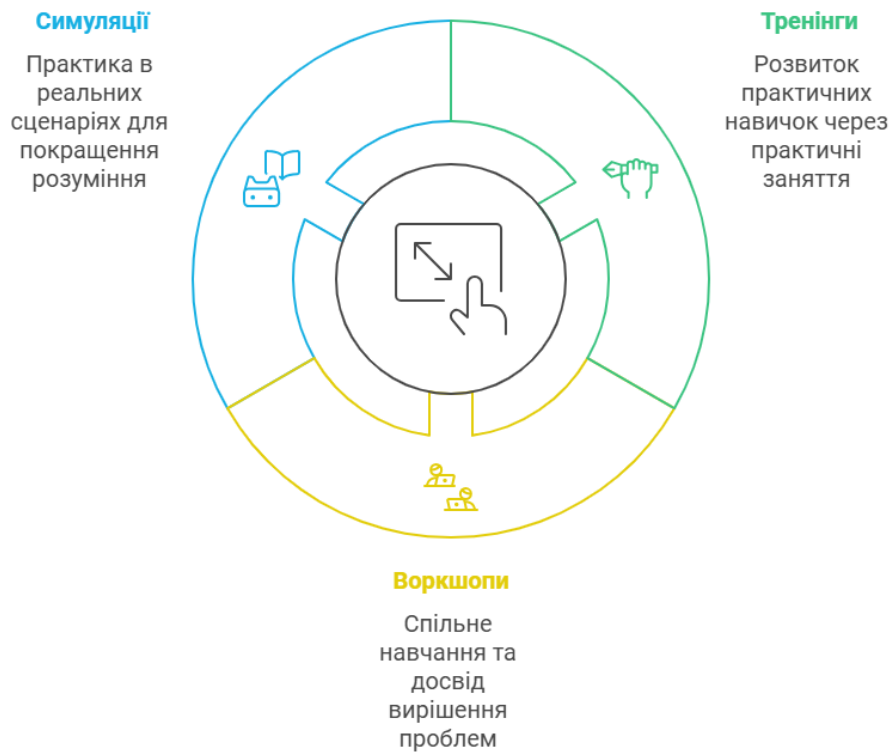


Рис. 1.3. Інтерактивні методи навчання в закладах охорони здоров'я.

Примітка. Складено автором з використанням платформи Napkin AI

Тренінги сприяють формуванню практичних навичок та швидкому освоєнню нових методик. Вони дозволяють адаптувати теоретичні знання до реальних робочих ситуацій і стимулюють розвиток командної роботи.

Воркшопи передбачають інтерактивний формат обговорення конкретних проблем, що дозволяє учасникам генерувати нові ідеї, ділитися досвідом і вдосконалювати комунікаційні навички.

Симуляції забезпечують можливість відпрацювання професійних дій у безпечних умовах, що є особливо важливим у медичній сфері для підготовки до роботи з пацієнтами та екстреними ситуаціями.

Використання цифрових технологій у навчанні відкриває нові можливості для підвищення ефективності освітнього процесу та доступності навчання.

Дистанційне навчання стало важливим компонентом системи підготовки медичних працівників, дозволяючи проходити навчання незалежно від місця

перебування. Це особливо актуально для закладів у регіонах із обмеженим доступом до традиційних освітніх форматів.

Платформи E-Health [] дають змогу інтегрувати навчання з практичною діяльністю, забезпечуючи доступ до електронних медичних даних, клінічних протоколів і ресурсів для самоосвіти. Цифрові технології сприяють швидкому обміну знаннями та формуванню професійних спільнот.

Інноваційні підходи до навчання в умовах кризових ситуацій забезпечують адаптацію навчальних процесів до екстремальних обставин, таких як пандемії чи війна. У таких умовах особливого значення набувають гнучкі навчальні програми, які швидко адаптуються до потреб персоналу та викликів ситуації.

Експрес-курси і короткострокові тренінги дозволяють оперативно підготувати медичний персонал до роботи в умовах стресу або нестачі ресурсів.

Мобільні навчальні платформи забезпечують доступ до навчальних матеріалів навіть за умов відсутності стаціонарного робочого місця, що є критично важливим у кризових ситуаціях.

Поєднання інтерактивних методів навчання, цифрових технологій та інноваційних рішень дозволяє створити ефективну систему підготовки кадрів, яка відповідає вимогам сучасності та забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни.

Особливо важливим є інтеграція цих підходів у систему охорони здоров'я, яка постійно зазнає впливу нових викликів. Створення умов для ефективного навчання забезпечує розвиток професійних компетенцій працівників і сприяє підвищенню якості медичних послуг.

1.2. Методи оцінки результативності навчання в закладах охорони здоров'я

Оцінка результативності навчання є ключовим елементом у забезпеченні якості медичних послуг, оскільки дозволяє визначити ступінь досягнення

навчальних цілей, оцінити рівень підготовки медичного персоналу та адаптувати освітні програми до реальних потреб закладів охорони здоров'я. Вона сприяє впровадженню сучасних методів і підходів у медичну практику, що підвищує ефективність лікування та рівень задоволеності пацієнтів.

Крім того, систематична оцінка результативності навчання дозволяє ідентифікувати слабкі сторони у професійній підготовці, запроваджувати коригувальні заходи та забезпечувати неперервний розвиток компетенцій працівників. Це, у свою чергу, створює умови для впровадження інновацій, зниження медичних ризиків та покращення загального функціонування системи охорони здоров'я.

Таким чином, оцінка результативності навчання є важливим інструментом, який інтегрує освітній процес із стратегічними цілями закладів охорони здоров'я, забезпечуючи якісну підготовку персоналу та сталий розвиток медичних послуг. В Україні існує низка нормативно-правових актів, які регулюють питання оцінки результативності навчання в закладах охорони здоров'я. Хоча прямі вказівки щодо методів оцінки результативності навчання можуть бути обмеженими, деякі документи встановлюють загальні стандарти та підходи до контролю якості медичної допомоги, що включає підготовку та навчання медичного персоналу.

Основні нормативні акти, що стосуються цього питання, включають:

1. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 28.09.2012 № 751 "Про створення та впровадження медико-технологічних документів зі стандартизації медичної допомоги в системі Міністерства охорони здоров'я України". Цей наказ регламентує розробку та впровадження стандартів у сфері охорони здоров'я, що впливає на підготовку та навчання медичних працівників.

2. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 05.02.2016 № 69 "Про організацію клініко-експертної оцінки якості надання медичної допомоги та медичного обслуговування" []. Цей документ визначає порядок проведення

клініко-експертної оцінки якості медичної допомоги, що включає аспекти підготовки та компетентності медичного персоналу.

3. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 14.03.2011 № 142 "Стандарти акредитації закладів охорони здоров'я". Цей наказ затверджує стандарти акредитації, які містять вимоги до процесу, умов та результатів медико-санітарної допомоги, включаючи підготовку та навчання персоналу.

4. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1337 "Про затвердження Положення про організацію освітнього процесу у закладах охорони здоров'я за участю науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти"¹. Ця постанова регулює організацію освітнього процесу в закладах охорони здоров'я, що включає питання оцінки результативності навчання.

У закладах охорони здоров'я класифікація методів оцінки результативності навчання базується на їх формальному чи неформальному характері. Формальні методи ґрунтуються на стандартизованих процедурах, які дозволяють об'єктивно оцінити рівень знань і навичок медичного персоналу. Вони включають тестування, іспити, аналіз виконаних практичних завдань та оцінювання за конкретними критеріями. Формальні методи також передбачають використання показників ефективності (KPI), таких як швидкість і точність діагностики, відповідність лікування клінічним протоколам та рівень задоволеності пацієнтів. Ці підходи є важливими для забезпечення прозорості та порівнянності результатів навчання, однак застосовуються вони не часто [²].

Неформальні методи зосереджуються на якісному аналізі навчального процесу та його впливу на професійну діяльність. Вони включають спостереження за практичною роботою персоналу, анкетування, інтерв'ю та

¹ Про затвердження Положення про організацію освітнього процесу у закладах охорони здоров'я за участю науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку здобувачів вищої освіти у сфері охорони здоров'я. Постанова КМУ від 28 грудня 2020 р. № 1337. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1337-2020-%D0%BF#Text>

² Weaver, Sallie J., Eduardo Salas, and Heidi B. King. "Twelve best practices for team training evaluation in health care." The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety 37.8 (2011): 341-349.

групові обговорення, які дозволяють врахувати індивідуальний досвід і враження учасників. Зворотний зв'язок із колегами та пацієнтами також є ефективним інструментом для оцінки змін у поведінці та професійних компетенціях після навчання.

Поєднання формальних та неформальних методів дозволяє забезпечити всебічну оцінку результативності навчання (рис. 1.4.). Формальні підходи забезпечують структурованість і об'єктивність, тоді як неформальні методи дають змогу виявити приховані аспекти навчального процесу, зокрема вплив на міжособистісні навички, стресостійкість і здатність працювати в команді. Такий підхід створює умови для вдосконалення освітніх програм і професійного розвитку медичних працівників.

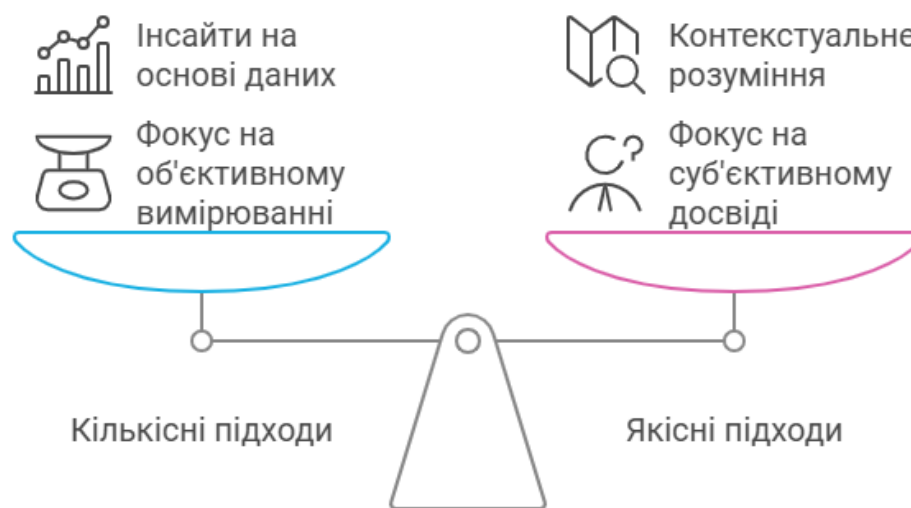


Рис. 1.4. Балансування об'єктивної та суб'єктивної оцінки в освіті охорони здоров'я

Примітка. Складено автором з використанням платформи Napkin AI

У закладах охорони здоров'я класифікація методів оцінки результативності навчання включає кількісні та якісні підходи, які дозволяють комплексно оцінити ефективність освітнього процесу.

Кількісні підходи ґрунтуються на використанні числових показників для об'єктивного вимірювання результатів. До них належать тестування знань, оцінка практичних навичок, аналіз продуктивності роботи медичного персоналу після навчання та застосування ключових показників ефективності (KPI). Наприклад, рівень точності діагностики, швидкість виконання процедур чи відповідність клінічним протоколам є важливими параметрами для оцінки результатів навчання.

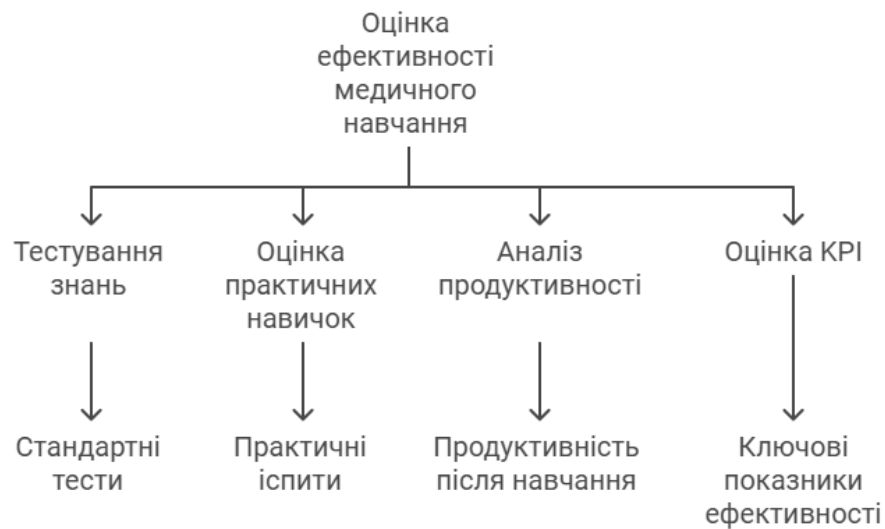


Рис. 1.4. Кількісні методи оцінювання результативності навчання медичних працівників

Якісні підходи зосереджуються на глибшому аналізі впливу навчання на професійну діяльність, включаючи зміну поведінки, мотивації та навичок (рис. 1.4.). Вони передбачають використання таких методів, як спостереження за роботою медичного персоналу, інтерв'ю, анкетування та групові обговорення. Ці підходи дозволяють враховувати суб'єктивні аспекти навчання, зокрема задоволеність учасників, їхню здатність застосовувати отримані знання в практиці, а також ефективність роботи в команді.

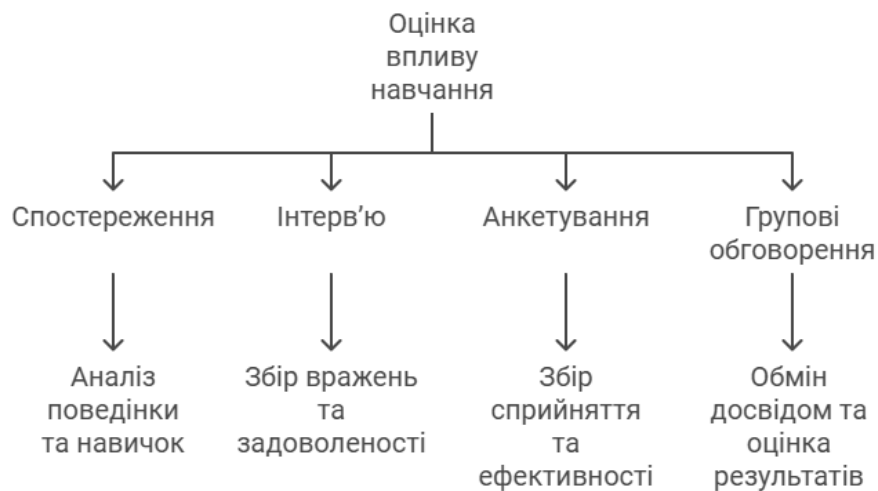


Рис. 1.5. Якісні методи оцінювання результативності навчання медичних працівників

Поєднання кількісних і якісних підходів забезпечує всебічну оцінку результативності навчання, що дозволяє врахувати не лише об'єктивні показники, але й суб'єктивні аспекти професійного розвитку. Такий підхід сприяє вдосконаленню навчальних програм, адаптації методів навчання до потреб закладів охорони здоров'я та забезпечує якісний професійний розвиток медичного персоналу.

Інноваційні методи оцінки результативності навчання в закладах охорони здоров'я спрямовані на підвищення ефективності освітнього процесу через використання сучасних технологій та підходів. Ці методи дозволяють не лише оцінити знання та навички медичних працівників, але й адаптувати навчання до змінних потреб системи охорони здоров'я.

Використання цифрових платформ для моніторингу прогресу є одним із найбільш перспективних інструментів оцінки. Такі платформи забезпечують можливість відстеження навчального процесу в реальному часі, надаючи аналітичні дані про успішність учасників, рівень засвоєння матеріалу та прогалини у знаннях. Наприклад, системи на основі E-learning дозволяють

автоматично тестувати знання, зберігати результати та генерувати індивідуальні рекомендації для покращення. У закладах охорони здоров'я ці платформи також можуть інтегруватися з електронними медичними записами (EHR), що забезпечує зв'язок між навчанням і практичною діяльністю.

Симуляційні методи оцінки є ще одним потужним інструментом, який дозволяє тестувати практичні навички в умовах, максимально наближених до реальних. Використання симуляторів, таких як манекени з інтегрованими датчиками або віртуальні платформи, дозволяє відпрацьовувати навички діагностики, хірургічних втручань, реанімаційних дій тощо. Це забезпечує безпечне середовище для навчання та оцінки, де помилки не впливають на здоров'я пацієнтів, але надають цінний досвід для медичних працівників.

Аналіз великих даних (Big Data) є інноваційним підходом, який дозволяє виявляти вплив навчання на практичну діяльність медичного персоналу. Завдяки аналізу даних з електронних медичних записів, результатів оцінювання, а також статистики роботи персоналу можна виявити кореляції між рівнем навчання та якістю надання медичної допомоги. Наприклад, Big Data може допомогти визначити, як впровадження нових навчальних програм впливає на зниження рівня медичних помилок або покращення показників здоров'я пацієнтів.

Інноваційні методи оцінки також сприяють формуванню індивідуального підходу до професійного розвитку. Використання цифрових платформ, симуляційних технологій і аналізу великих даних дозволяє не лише оцінювати результативність навчання, але й створювати персоналізовані програми підвищення кваліфікації, орієнтовані на конкретні потреби медичних працівників.

Поєднання цих інноваційних методів із традиційними підходами забезпечує комплексний підхід до оцінки результативності навчання. Це дозволяє підвищити якість освітніх програм, адаптувати навчання до сучасних

викликів у сфері охорони здоров'я та забезпечити постійне вдосконалення професійних компетенцій медичного персоналу.

Оцінювання результативності навчання у закладах охорони здоров'я стикається з низкою викликів та обмежень, що впливають на точність і об'єктивність аналізу. Однією з головних проблем є труднощі в адаптації методів до специфіки медичної сфери. Медична діяльність охоплює широкий спектр знань, навичок і компетенцій, які часто важко оцінити за допомогою стандартних підходів. Наприклад, ефективність навчання не завжди можна виміряти кількісними методами, оскільки результати залежать від багатьох факторів, зокрема етичних аспектів, комунікаційних навичок та здатності приймати рішення в екстрених ситуаціях.

Ще одним викликом є потреба у значних ресурсах для якісної оцінки результативності навчання. Проведення комплексних оцінювальних заходів, таких як симуляції або аналіз великих даних, вимагає фінансових вкладень, сучасного технічного забезпечення та підготовлених фахівців. У багатьох закладах охорони здоров'я ці ресурси можуть бути обмеженими, що ускладнює впровадження інноваційних підходів до оцінювання.

Крім того, існує проблема стандартизації критеріїв оцінки. З огляду на різноманітність спеціалізацій у медичній сфері, необхідно розробляти індивідуальні підходи для кожної категорії персоналу, що також потребує часу та ресурсів. Це може ускладнити проведення оцінювання у масштабах великого медичного закладу або системи охорони здоров'я загалом.

Подолання цих викликів потребує інтеграції ресурсів, використання сучасних технологій та постійного вдосконалення методик оцінювання. Лише за умов системного підходу можливо досягти високої ефективності навчального процесу та забезпечити професійний розвиток медичного персоналу, що відповідатиме сучасним вимогам у сфері охорони здоров'я.

Висновки до розділу I

Навчання персоналу є ключовим чинником забезпечення ефективності та якості медичних послуг, особливо в умовах сучасних викликів та змін.

Концептуальні засади організації навчання базуються на принципах системності, безперервності, адаптивності та орієнтації на результат, що дозволяє забезпечувати професійний розвиток медичних працівників.

Поєднання формальних та неформальних, кількісних і якісних методів оцінки навчання створює умови для комплексного аналізу результативності освітнього процесу.

Інноваційні підходи, такі як використання цифрових платформ, симуляційних технологій і Big Data, сприяють удосконаленню оцінювання навчання, проте потребують ресурсів і адаптації до специфіки медичної галузі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА КОМУНАЛЬНА КЛІНІЧНА ПСИХОНЕВРОЛОГІЧНА ЛІКАРНЯ» ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОР

2.1. Загальна характеристика та організаційна структура закладу

Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня, що функціонує у форматі комунального некомерційного підприємства (КНПТОККПЛ), є провідним медичним закладом у Тернопільській області, спеціалізуючись на лікуванні та реабілітації пацієнтів з психіатричними та неврологічними розладами. Щороку понад 16 тисяч осіб отримують стаціонарну допомогу, а ще понад 50 тисяч мешканців області звертаються за амбулаторними послугами.

КНП “ТОКПЛ” ТОР є найбільшим стаціонарним медичним закладом області, що розташований на території площею близько 20 га. Лікарня має ліжковий фонд у 825 місць, серед яких 630 призначені для психіатричних пацієнтів, а 195 – для неврологічних. У її складі функціонує 11 психіатричних і 4 неврологічних стаціонарних відділення, відділення нейрореабілітації, інтенсивної терапії та кризових станів. У жовтні 2022 року було відкрито нейрохірургічне відділення з операційним блоком і Центром ендovasкулярної нейрорентгенохірургії.

Заклад включає також приймальне відділення "EMERGENCY", консультативне відділення, діагностичний центр, клініко-діагностичну лабораторію, поліклініку та фізіотерапевтичне відділення з послугами водолікування.

На базі лікарні працює інсультний центр “STROKE – CENTRE”, який спеціалізується на наданні високоякісної допомоги пацієнтам із гострими порушеннями мозкового кровообігу, забезпечуючи сучасний рівень діагностики, лікування та реабілітації.

Медичні послуги надаються у трьох триповерхових корпусах. Усі корпуси з'єднані між собою теплими переходами. Розташування відділень в одній будівлі є зручним із логістичної точки зору. Забезпечено безбар'єрний доступ для пацієнтів з категорії маломобільних груп населення, як на території, так у відділеннях. З 2019 року лікарня отримує теплову енергію з котельні, що працює на альтернативних видах палива. Проведено заходи з підвищення енергоефективності (усі вікна закладу замінено на металопластикові). Усі автоматизовані робочі місця лікарів обладнані необхідним програмним забезпеченням, безперебійним доступом до мережі Інтернет.

Готовність до реагування на виклики та надзвичайні ситуації: в закладі організовані необхідні заходи щодо забезпеченістю киснем, паливом, альтернативним водопостачанням, енергоресурсами (генератори), медикаментозними препаратами, засобами першої необхідності.

Пріоритетами роботи лікарні є:

1. Надання комплексної спеціалізованої медичної допомоги на рівні стаціонарного лікування та поліклінічних консультацій.
2. Організація підтримки для медичних установ регіону, включаючи методичну та консультативну допомогу, з метою покращення якості медичного обслуговування.
3. Забезпечення безперервного професійного розвитку медичного персоналу через навчання та підвищення кваліфікації.
4. Створення умов для навчання і проведення наукових досліджень у галузі медицини.
5. Реалізація програм практичного навчання для студентів та спеціалізації медичних працівників.
6. Керівництво лікарнею здійснює генеральний директор, який відповідає за розробку стратегій підвищення якості медичних послуг, затвердження планів роботи, впровадження інноваційних методів лікування та профілактики. У своїй

діяльності він керується чинним законодавством, нормативними актами, статутом лікарні та рішеннями обласної ради.

Матеріально-технічна база закладу охоплює широкий спектр ресурсів: будівлі, обладнання, транспортні засоби та засоби автоматизації. Ці активи сприяють підтриманню високого рівня надання медичних послуг та впровадженню сучасних методик діагностики й лікування.

Організаційна структура та штатний розпис комунального некомерційного підприємства формуються з урахуванням сучасних викликів і змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Процес розробки та узгодження здійснюється в тісній співпраці з управлінням охорони здоров'я Тернопільської обласної ради, що дозволяє оперативно адаптуватися до нових потреб у кадрових і організаційних ресурсах та забезпечувати належну якість медичних послуг.

Структура КНП побудована як розгалужена лінійно-функціональна система з чітким розподілом повноважень між управлінськими рівнями та підрозділами, які відповідають за окремі напрями діяльності (див. додаток А). У її складі передбачено три відокремлені підрозділи, кожен із яких виконує специфічні функції, що сприяє комплексному підходу до управління закладом.

Генеральний директор займає ключову позицію в управлінській ієрархії, здійснюючи стратегічне керівництво всією організацією. Йому безпосередньо підпорядковуються заступники, відповідальні за різні напрямки – медичні, адміністративні та технічні. Завідувачі відділів і служб забезпечують виконання завдань на рівні своїх підрозділів. Така організація роботи створює чітку структуру підпорядкованості та розподіл відповідальності, що сприяє ефективному управлінню й високій якості послуг.

Фінансова спроможність КНП визначається здатністю закладу ефективно використовувати наявні ресурси для забезпечення основних потреб та виконання завдань. За даними на 2023 рік, лікарня отримала 242,9 млн грн за контрактами з НСЗУ, що у поєднанні із залишком коштів із 2022 року (6,3 млн грн) дозволило

частково покрити потреби на заробітну плату (158,3 млн грн). Водночас рівень фінансової спроможності становив 63%, що вказує на дефіцит у 37%, який необхідно компенсувати для забезпечення стабільності діяльності.

Лікарня має 13 законтракованих пакетів послуг, що є важливим джерелом доходів. Розширення кількості пакетів може стати ефективним інструментом для збільшення фінансових надходжень. У 2022 році фінансування закладу склало близько 190 млн грн, і його структура демонструє диверсифікацію джерел:

Місцевий бюджет забезпечив 27% фінансування, підтверджуючи підтримку з боку регіональної влади. Кошти НСЗУ становили 34%, відображаючи централізовані надходження (рис. 2.1.).

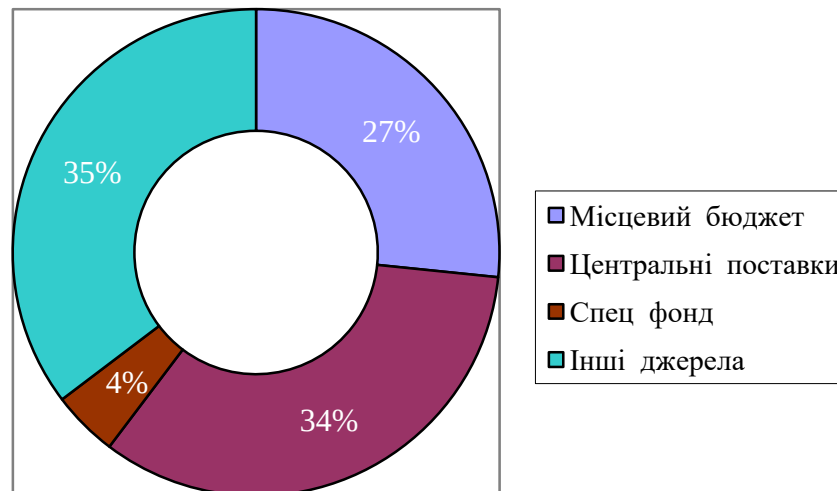


Рис. 2.1. Фінансування КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР у 2022 р.

Примітка: за даними звітів КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР

Спеціальний фонд сформував 4%, включаючи доходи від платних послуг та благодійні внески. Інші джерела, такі як гранти чи спонсорська допомога, склали 35% надходжень.

Таким чином незважаючи на наявність кількох джерел фінансування, залежність від місцевого бюджету та централізованих поставок становить понад

60%, що створює ризики за умов їх скорочення. Для зменшення фінансової залежності та підвищення стабільності заклад потребує збільшення надходжень із альтернативних джерел.

Для покращення фінансової спроможності закладу адміністрації рекомендується:

- розширити спектр платних послуг, що дозволить збільшити обсяги надходжень спеціального фонду;
- активніше залучати грантові кошти та міжнародні інвестиції, орієнтуючись на програми, що підтримують розвиток медичної інфраструктури;
- оптимізувати витрати, використовуючи сучасні методики управління ресурсами та підвищуючи енергоефективність;
- збільшити кількість законтракованих пакетів послуг із НСЗУ, що сприятиме зростанню доходів.

2.2. Оцінка персоналу закладу охорони здоров'я

Станом на грудень 2023 року облікова кількість штатних працівників КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» Тернопільської обласної ради становив 817 працівників. З них 172 лікаря та 286 молодших медичних спеціалістів з медичною освітою. Такий склад забезпечує закладу високий рівень професійної підготовки персоналу, необхідний для ефективної роботи медичної установи. За 2023 рік облікова кількість штатних працівників зросла на 24 особи.

Станом на 1 січня 2024 року укомплектованість персоналу в закладі становила 99%, при цьому залишалися відкритими п'ять вакансій. Зі загальної кількості працівників 617 були жінками, а 49 осіб перебували у відпустці для догляду за дитиною. Лікарський штат налічував 147 посад, із яких 97 осіб мали кваліфікаційні категорії, а п'ятеро володіли науковим ступенем. У закладі

працювали також 11 інтернів, дев'ять із яких були направлені за державними програмами (рис. 2.2).

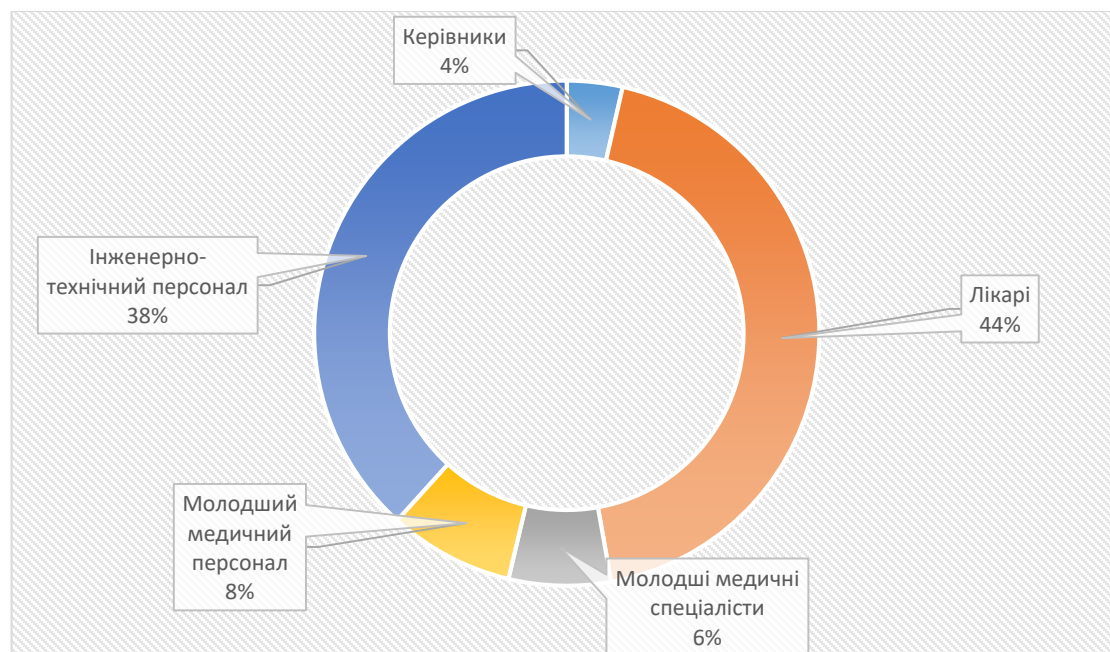


Рис. 2.2. Кадровий склад КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР

*Примітка. Побудовано автором за даними КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР

Середній медичний персонал включав 282 посади, з яких 167 працівників підтвердили свої кваліфікаційні категорії. Зокрема, 110 осіб мали вищу категорію, 50 — першу, а 58 — другу. У 2021 році курси підвищення кваліфікації пройшли 31 працівник, включаючи п'ять представників керівного складу. Водночас серед пенсіонерів (20 осіб) та працівників передпенсійного віку (19 осіб) такі заходи не проводилися, що може вказувати на необхідність вдосконалення роботи з цією категорією співробітників.

Середній медичний персонал нараховував 282 посади, із яких 167 працівників підтвердили свої кваліфікаційні категорії. Зокрема, 110 осіб мали вищу категорію, 50 — першу, а 58 — другу. У 2021 році підвищення кваліфікації

пройшли 31 працівник, зокрема 5 осіб із керівного складу. Проте серед пенсіонерів (20 осіб) та передпенсійного персоналу (19 осіб) такі заходи не проводилися.

На форми та обсяги підвищення кваліфікації важливу роль відіграють вікова та освітня структури персоналу в установі (рис. 2.2, 2.3).

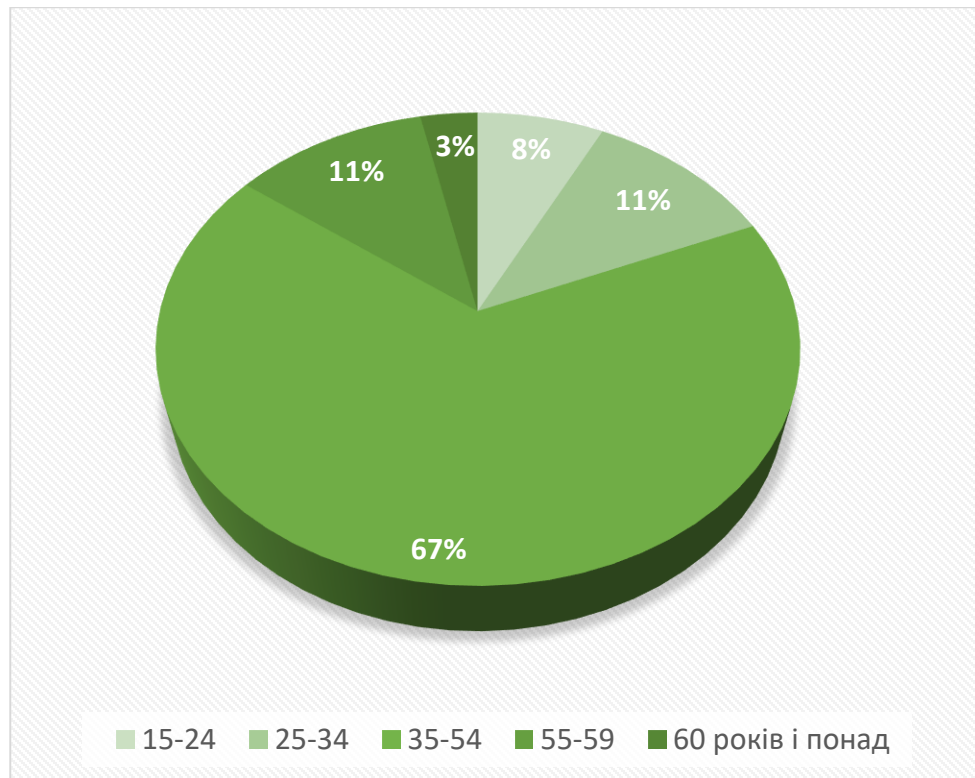


Рис. 2.3. Вікова структура персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР станом на 01.01.2024 р.

**Примітка: Складено автором на основі [19].*

Діаграма (рис. 2.3.) відображає розподіл персоналу закладу за віковими групами станом на 1 січня 2024 року. Аналізуючи представлені дані, можна визначити основні тенденції у віковій структурі колективу, що дає змогу оцінити його поточний стан і потенційні виклики для кадрової політики.

Найбільшу частку персоналу становлять працівники середнього віку, тобто 35-54 роки, що складає 67%. Це свідчить про те, що значна частина колективу

перебуває у найбільш продуктивному віці, коли професійний досвід вже накопичено, а працездатність залишається на високому рівні. Такий показник свідчить про стабільність кадрового потенціалу на даному етапі.

Найменшу частку займають молоді працівники, віком від 15 до 24 років, — лише 3%. Це може вказувати на недостатнє залучення молодих фахівців у заклад, що може стати викликом для подальшої кадрової політики. Низький відсоток молоді створює ризик для оновлення та розвитку кадрового складу в довгостроковій перспективі.

Працівники вікової групи 25-34 роки становлять 11%. Цей показник є відносно низьким і може свідчити про те, що залучення молодих фахівців після закінчення навчальних закладів або їх адаптація в колективі потребує додаткових зусиль з боку кадрової служби.

Частка працівників віком 55-59 років також становить 11%. Ця група може незабаром вийти на пенсію, що створює потенційний кадровий вакуум у разі недостатньої підготовки молодших фахівців.

Працівники віком 60 років і старше складають 8%. Це вказує на значний досвід у цій категорії, однак високий вік може впливати на фізичну здатність виконувати певні професійні обов'язки. Також є ризик часткового відтоку цієї групи через вихід на пенсію.

Висока частка працівників віком 35-54 роки забезпечує стабільність функціонування закладу в поточний момент. Ці працівники є основою професійного колективу, що забезпечує ефективність виконання завдань і обслуговування пацієнтів. Натомість низька частка працівників молодших вікових груп (15-24 і 25-34 роки разом складають лише 14%) свідчить про необхідність активізації зусиль щодо залучення молодих кадрів. Це може включати співпрацю з навчальними закладами, програми стажування, менторські ініціативи та створення сприятливих умов для професійного розвитку молоді.

Висока частка працівників старшого віку (19% разом у групах 55-59 та 60+ років) створює ризики для майбутньої укомплектованості штату. Це потребує стратегічного планування, включаючи підготовку наступного покоління фахівців, зокрема за рахунок перенесення знань і навичок старших колег.

Разом з цим варто відзначити, що за останні роки суттєво скоротилось число пенсіонерів та зросла частка молоді в закладі. Це є позитивним моментом. Таким чином керівництву і надалі доцільно удосконалювати програми підтримки молодих фахівців, включаючи фінансові стимули, забезпечення умов для професійного зростання та кар'єрного розвитку.

При цьому важливим є розширення програм професійного навчання для всіх вікових груп, зокрема з акцентом на сучасні технології та інновації в медицині.

Рис. 2.4 демонструє структуру персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОВ за рівнем освіти станом на 01.01.2023 р., що є важливим індикатором кваліфікаційного потенціалу колективу та можливостей для розвитку системи навчання персоналу.

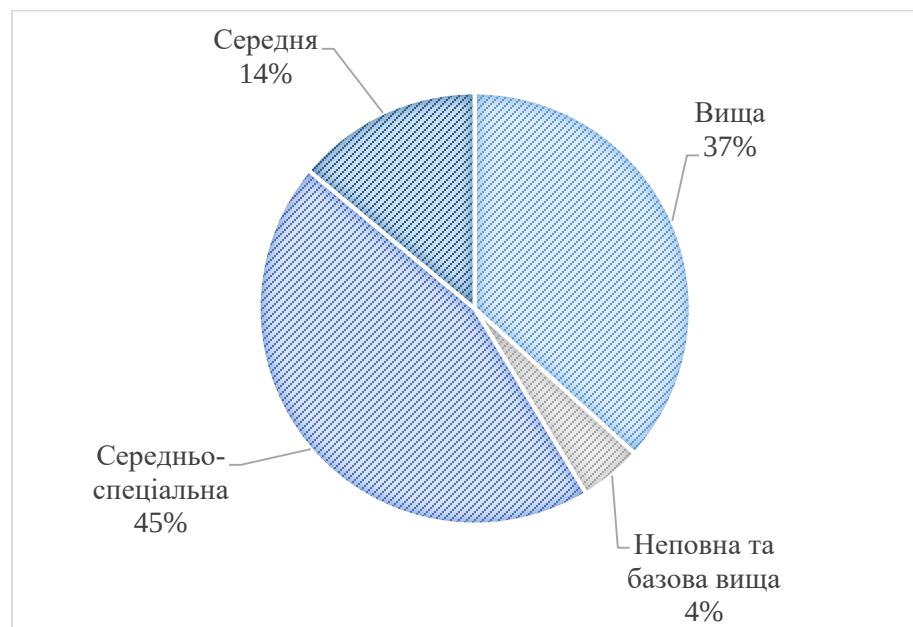


Рис. 2.4. Структура персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОВ за рівнем освіти, на 01.01.2024 р.

**Примітка: Складено автором на основі [19].*

Згідно з діаграмою, найбільшу частку персоналу становлять працівники із середньо-спеціальною освітою (45%), що підкреслює значну кількість спеціалістів середньої ланки, які виконують важливі операційні функції. Друге місце займають працівники з вищою освітою (37%), що свідчить про наявність у закладі висококваліфікованих фахівців, зокрема лікарів, які забезпечують ефективне надання медичних послуг. Водночас 14% персоналу мають середню освіту, що може включати технічний та допоміжний персонал, виконання функцій якого також є необхідним для підтримання роботи закладу. Найменшу частку становлять працівники з неповною або базовою вищою освітою (4%), що свідчить про незначну кількість працівників, які перебувають у процесі завершення професійної підготовки.

Цей розподіл освіти вказує на необхідність розвитку системи безперервного професійного навчання для персоналу з метою підвищення кваліфікації, адаптації до нових викликів у сфері охорони здоров'я та забезпечення відповідності сучасним стандартам. Зокрема, слід приділити увагу створенню можливостей для підвищення освітнього рівня працівників із середньою та середньо-спеціальною освітою, а також сприянню завершенню навчання тими, хто має неповну або базову вищу освіту.

Розподіл працівників КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР за стажем роботи станом 01.01.2024 р. представлено на рис. 2.5. Аналіз цієї структури дає змогу оцінити кадрову стабільність, досвід персоналу та перспективи розвитку системи професійного навчання, що є ключовими аспектами для стратегічного управління персоналом.

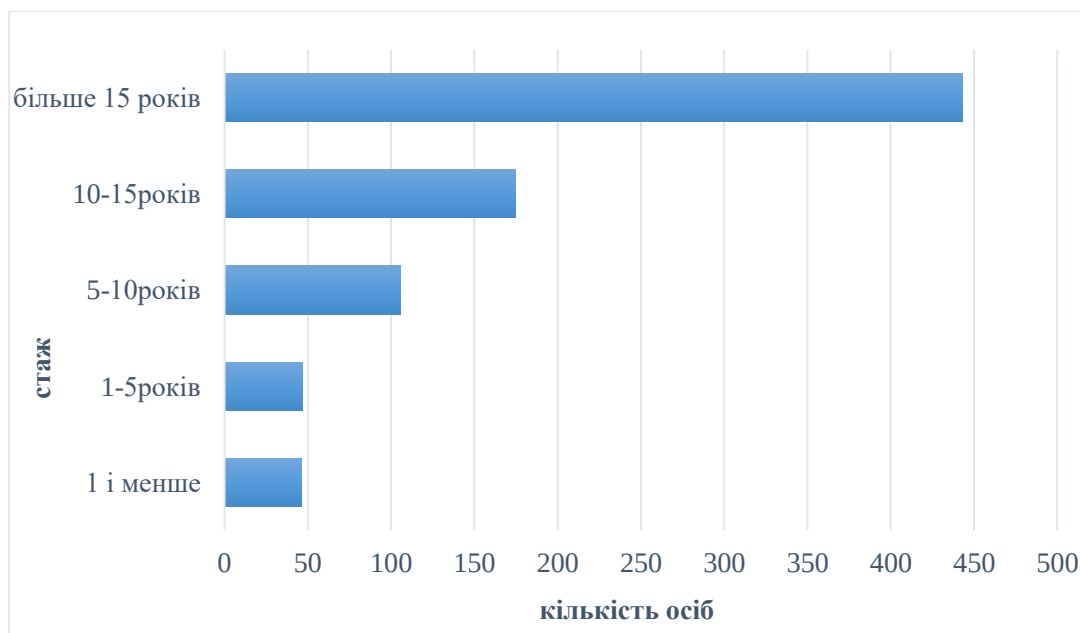


Рис. 2.5. Розподіл працівників КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» за стажем станом на 01.01.2024 р.

**Примітка: Складено автором на основі [19]*

Особливості цього розподілу:

1. Понад 15 років стажу:

– найбільша частка працівників (443 осіб), має значний професійний досвід. Ця група становить основу кадрового складу, забезпечуючи стабільність і безперервність надання медичних послуг. Їх багаторічний досвід є важливим ресурсом для передачі знань молодшому поколінню працівників;

– з позиції навчання персоналу, варто розглядати цю категорію як потенційних менторів для молодих фахівців через залучення до програм наставництва та внутрішнього навчання.

2. 10–15 років стажу:

– 175 працівників належать до цієї категорії. Вони вже накопичили значний професійний досвід і, водночас, перебувають у найбільш активній фазі своєї кар'єри;

– ця група може стати основою для впровадження нових підходів до роботи завдяки більшій гнучкості у сприйнятті інновацій. Рекомендовано приділити увагу їхньому залученню до підвищення кваліфікації та навчання сучасним методикам роботи.

3. 5–10 років стажу:

– до цієї групи входять 106 працівників, які знаходяться на етапі становлення своїх професійних компетенцій;

– для цього сегмента важливим є організація програм розвитку навичок, що відповідають сучасним вимогам галузі, а також можливостей для професійного зростання. Важливо стимулювати їх до участі у спеціалізованих тренінгах і сертифікаційних програмах.

4. 1–5 років стажу:

– відносно невелика частка персоналу із цієї групи (47 осіб) свідчить про обмежене оновлення кадрового складу. Це може бути результатом труднощів із залученням молодих спеціалістів чи їхньою недостатньою мотивацією залишатися у закладі;

– з огляду на це, важливим завданням є створення системи адаптації молодих фахівців, що включає введення в професію, наставництво та формування сприятливих умов для професійного становлення.

5. Стаж до 1 року:

– найменша частка працівників (46 осіб) демонструє низький рівень оновлення персоналу. Це може свідчити про недостатню ефективність системи залучення молодих кадрів;

– для вирішення цієї проблеми варто запровадити більш гнучкі механізми набору персоналу, зокрема співпрацю з навчальними закладами, організацію практики для студентів та стимулювання працевлаштування випускників.

Аналіз розподілу працівників за стажем свідчить про переважання досвідчених працівників із тривалим стажем роботи, що забезпечує стабільність

у функціонуванні закладу. Водночас, низький відсоток молодих працівників і новачків вказує на необхідність активізації роботи у напрямку залучення молоді, створення сприятливих умов для професійного розвитку та зменшення кадрової ротації.

Запровадження системи безперервного професійного навчання, програм адаптації та мотиваційних механізмів для різних груп працівників сприятиме забезпеченню балансу між досвідченими кадрами та молодими спеціалістами. Це дозволить оптимізувати кадрову політику і закласти основу для сталого розвитку установи.

Структуру персоналу закладу за категоріями ілюструє рис. 2.6. Це важливо з позиції оцінки кадрового потенціалу, функціональної ролі кожної групи працівників та пріоритети в навчанні й розвитку персоналу. Найчисельнішою категорією є середній медичний персонал, який становить 44% від загальної чисельності. Ця група виконує ключову роль у забезпеченні щоденної медичної діяльності, зокрема догляду за пацієнтами, реалізації призначень лікарів та підтримки лікувального процесу. Саме тому доцільно регулярно проводити для них курси підвищення кваліфікації, що дозволить інтегрувати новітні підходи та медичні технології в роботу.

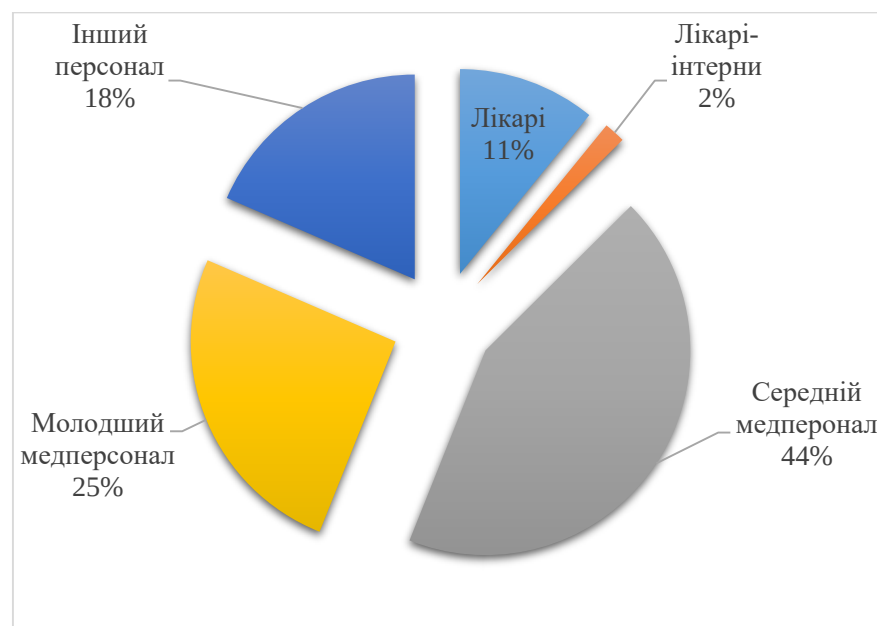


Рис. 2.6. Розподіл працівників за категоріями персоналу згідно штатного розпису КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР станом на 01.01.2024 р.

**Примітка: Складено автором на основі [19]*

На другому місці за чисельністю знаходиться молодший медичний персонал (25%), який забезпечує допоміжні функції, включаючи санітарно-гігієнічний догляд і підтримку діяльності медичних працівників. Ця категорія потребує базових навчальних програм, спрямованих на покращення практичних навичок у дотриманні протоколів безпеки, інфекційного контролю та взаємодії з іншими категоріями персоналу.

Інший персонал, до якого належать працівники адміністративного та господарського напрямків, складає 18% загальної чисельності. Їхня діяльність має вирішальне значення для підтримки організаційної ефективності закладу. Для них важливими є навчальні програми, спрямовані на підвищення управлінських компетенцій, діджиталізацію процесів та ефективне управління ресурсами.

Лікарі становлять 11% персоналу, і їхня роль є визначальною для забезпечення якісного надання медичних послуг. Для цієї категорії особливого значення набуває постійний професійний розвиток, участь у спеціалізованих тренінгах, конференціях і доступ до сучасних наукових досліджень. Лікарі-інтерни складають найменшу категорію (2%), репрезентуючи молоде покоління фахівців, які знаходяться на етапі початку кар'єри. Для них надзвичайно важливо створити умови адаптації, забезпечити наставництво та практичну підтримку з боку досвідчених колег.

Загалом, розподіл персоналу демонструє стабільність функціонування закладу за рахунок домінування середнього та молодшого медичного персоналу,

які забезпечують основну операційну діяльність. Водночас відносно невелика частка лікарів і лікарів-інтернів вказує на необхідність посилення системи підготовки, розвитку та мотивації молодих спеціалістів для забезпечення сталого кадрового потенціалу. Формування системи безперервного навчання для всіх категорій персоналу з урахуванням їхніх специфічних потреб сприятиме покращенню якості медичних послуг та підвищенню ефективності роботи закладу.

Загалом управління персоналом в закладі спрямоване на забезпечення ефективної координації трудового колективу. Це включає планування, розвиток, підготовку кадрів та створення умов для підвищення їхньої кваліфікації. Особлива увага приділяється підтримці молодих фахівців і розвитку їхнього потенціалу, що дозволяє забезпечувати заклад висококваліфікованим персоналом, готовим до сучасних викликів у сфері охорони здоров'я.

Загалом управління персоналом закладу орієнтоване на забезпечення ефективної координації трудового колективу, що охоплює планування, розвиток і підготовку кадрів, а також створення умов для постійного професійного зростання. Особлива увага приділяється підтримці молодих фахівців, адаптації нових працівників і розкриттю їхнього потенціалу. З цією метою реалізуються менторські програми, проводяться внутрішні тренінги та залучаються до участі у професійних конференціях.

Для забезпечення стійкості кадрового складу запроваджено систематичний моніторинг професійного розвитку, що дає змогу оперативно виявляти потреби в підвищенні кваліфікації та адаптувати навчальні програми. Крім того, розглядається питання впровадження сучасних цифрових інструментів для управління кадровими процесами, що сприятиме оптимізації роботи та ефективнішій комунікації між різними підрозділами закладу

2.2. Аналіз системи навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу

Організація практики професійного розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я України ґрунтується на національному законодавстві, нормативно-правових актах, а також на міжнародних стандартах і рекомендаціях. Ця система забезпечує основу для підвищення кваліфікації медичних працівників і відповідності їхньої діяльності сучасним викликам у сфері охорони здоров'я.

Ключовим документом, що регулює професійний розвиток персоналу, є Закон України [49], який визначає професійне навчання як складову освіти, спрямовану на формування, вдосконалення та оновлення знань і навичок, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків. Законодавчі положення підкреслюють важливість постійного навчання для забезпечення високої якості медичних послуг.

Професійне навчання працівників закладів охорони здоров'я організовується через систему закладів вищої освіти, професійно-технічних навчальних закладів та інших установ, які мають відповідну ліцензію на освітню діяльність. Такий підхід дозволяє враховувати різноманітні освітні потреби персоналу, від базового навчання до спеціалізованих програм підвищення кваліфікації.

Координацію та управління процесом професійного розвитку забезпечують Міністерство охорони здоров'я України та органи місцевого самоврядування. Вони відповідають за розробку політик, контроль за дотриманням стандартів і створення умов для ефективного функціонування системи підвищення кваліфікації медичних працівників.

Таким чином, система професійного розвитку персоналу в сфері охорони здоров'я України є багаторівневою, поєднуючи законодавчу базу, освітні інституції та управлінські механізми, що дозволяє створювати умови для безперервного вдосконалення професійних компетенцій працівників.

Забезпечення професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я в Україні спрямоване на вирішення низки ключових завдань, серед яких забезпечення доступності професійного навчання для всіх працівників, підвищення його якості, адаптація освітніх програм до потреб закладів охорони здоров'я та сприяння розвитку кар'єри медичних працівників. Ці завдання є основою для формування ефективної системи професійного розвитку, здатної відповідати сучасним викликам у галузі охорони здоров'я.

Для досягнення цих цілей в Україні запроваджено низку важливих ініціатив. Зокрема, створено Національну систему професійного розвитку персоналу, яка забезпечує стратегічну координацію навчальних процесів. Розроблено і затверджено національні стандарти професійного навчання, що встановлюють чіткі вимоги до змісту і якості освітніх програм. Діє мережа закладів, які надають освітні послуги у сфері професійного навчання, що дозволяє охоплювати широкий спектр навчальних потреб. Крім того, реалізовано низку проєктів, спрямованих на вдосконалення змісту і підходів до професійного навчання, що сприяє підвищенню його ефективності.

Однак, попри досягнення, існують суттєві проблеми, які гальмують розвиток системи професійного навчання. Зокрема, недостатня кількість закладів, здатних надавати освітні послуги в цій сфері, обмежує доступність навчання для багатьох працівників. Брак фінансування негативно впливає на можливості розширення освітніх програм і створення нових навчальних центрів. Крім того, часто спостерігається низька мотивація працівників закладів охорони здоров'я до участі в навчанні, що може бути зумовлено як відсутністю стимулів, так і недостатньою інтеграцією професійного навчання в кар'єрний розвиток.

Для подолання цих викликів необхідно розширити мережу закладів, які надають освітні послуги, що дозволить охопити більшу кількість працівників, особливо в регіонах з обмеженим доступом до освітніх ресурсів. Важливим є

збільшення фінансування, яке дозволить підвищити якість освітніх послуг, розробити нові програми та покращити матеріально-технічну базу навчальних закладів. Нарешті, необхідно впровадити дієву систему мотивації працівників до професійного навчання, зокрема через кар'єрні перспективи, фінансові заохочення та створення умов для зручного і гнучкого навчання.

Воєнний стан в Україні кардинально змінив умови організації професійного розвитку медичного персоналу, що вимагало адаптації існуючих підходів до нових реалій. Закриття частини закладів охорони здоров'я та обмеження доступу до навчання у зонах активних бойових дій значно ускладнили можливості для безперервного вдосконалення кваліфікації медичних працівників. Разом з тим, ситуація загострила потребу у спеціалізованих знаннях і навичках, необхідних для роботи в умовах надзвичайного стану, надання екстреної допомоги та управління ресурсами в умовах криз.

Особливої уваги потребує забезпечення доступності професійного навчання для медичних працівників, незалежно від географічного розташування чи ситуації в регіоні. В умовах обмежень важливим є розвиток дистанційного навчання, що дозволяє мінімізувати ризики та зберігати якість підготовки. Додатково, створення мобільних освітніх бригад здатне забезпечити навчальні послуги у віддалених або постраждалих населених пунктах, де традиційні навчальні центри недоступні.

Система професійного розвитку у сфері охорони здоров'я повинна не лише відповідати викликам, але й передбачати їх. Воєнний стан відкрив нові можливості для впровадження сучасних, адаптивних методик навчання, які забезпечують не лише збереження кваліфікації, але й швидке набуття нових компетенцій. Такий підхід може стати основою для майбутнього розвитку медичної освіти в Україні, яка здатна функціонувати навіть у найскладніших умовах.

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

Показники руху персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР за 2021-2023 рр. представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники руху персоналу адміністрації
КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна
психоневрологічна лікарня» ТОР за 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2023 до 2021
	2021	2022	2023	
Облікова кількість штатних працівників, осіб	797	793	817	20
Кількість прийнятих штатних працівників	20	25	36	16
Кількість звільнених штатних працівників	22	29	12	-10
Кількість звільнених штатних працівників із причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	—	—	—	—
Кількість звільнених штатних працівників із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни))	22	29	12	-10
Коефіцієнт обороту з прийому	0,025	0,032	0,044	0,019
Коефіцієнт обороту з звільнення	0,028	0,037	0,015	-0,013
Коефіцієнт загального обігу персоналу	0,053	0,068	0,059	0,006
Коефіцієнт плинності персоналу	0,028	0,036	0,015	-0,013

Примітка. Складено автором на основі [17].

Аналізуючи табл. 2.2., яка відображає динаміку кадрових показників у закладі охорони здоров'я за 2021–2023 роки, можна зробити низку важливих висновків про стан і тенденції в управлінні персоналом.

Облікова кількість штатних працівників зросла з 797 осіб у 2021 році до 817 осіб у 2023 році, що свідчить про поступове розширення штату. Цей приріст на 20 осіб демонструє збільшення потреби у персоналі, що може бути пов'язано як із розширенням функціональних завдань закладу, так і з покращенням умов найму.

Кількість прийнятих штатних працівників також зростала протягом аналізованого періоду: з 20 осіб у 2021 році до 36 осіб у 2023 році. Це може свідчити про активну політику закладу у залученні нових кадрів, що підтверджується зростанням коефіцієнта обороту з прийому з 0,025 у 2021 році до 0,044 у 2023 році. Така динаміка демонструє прогрес у залученні нових працівників, але також може бути викликана необхідністю заміщення кадрів через звільнення.

Кількість звільнених працівників через плинність кадрів значно зменшилася: з 22 осіб у 2021 році до 12 осіб у 2023 році. Це свідчить про покращення умов праці, зменшення рівня конфліктів або підвищення мотивації персоналу. Водночас коефіцієнт обороту з звільнення демонструє відповідне зниження, що свідчить про стабілізацію кадрового складу.

Коефіцієнт загального обігу персоналу, який відображає загальну інтенсивність змін у складі кадрів, поступово зростає, але це пояснюється збільшенням найму нових працівників, що є позитивним сигналом для розвитку закладу. Водночас зниження коефіцієнта плинності персоналу свідчить про ефективні заходи зі збереження кадрового потенціалу.

Загалом, аналіз показників свідчить про позитивні зміни у кадровій політиці закладу. Ріст чисельності працівників, активний набір кадрів і зниження звільнень через плинність є важливими сигналами стабілізації та розвитку

кадрового складу. Для подальшого зміцнення цих тенденцій доцільно акцентувати увагу на програмах мотивації, професійного розвитку та вдосконалення умов праці.

Політика навчання персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР охоплює ключові аспекти професійного розвитку, які спрямовані на забезпечення високої якості надання медичних послуг. Основними складовими цієї політики є професійний та особистісний розвиток працівників, систематична оцінка їхніх досягнень, створення умов для кар'єрного зростання, організація тренувальних курсів та формування кадрового резерву для підтримки стабільності кадрового складу.

Процес розвитку персоналу починається з визначення потреб у навчанні, що передбачає оцінку компетенцій працівників. Система оцінки базується на чітких принципах, які охоплюють такі аспекти: рівень професійних знань і навичок, відповідність компетенцій вимогам посади, якість та обсяг виконання функціональних обов'язків, досягнення поставлених цілей, ініціативність, а також рівень дисциплінованості. Такий підхід забезпечує індивідуалізований характер оцінки, що дозволяє не лише визначати слабкі місця, але й підкреслювати досягнення працівників.

Особливої уваги приділяється мотивації персоналу. Результати оцінки використовуються для відзначення працівників, які досягли значних успіхів у своїй професійній діяльності. Це сприяє формуванню сприятливого робочого середовища, стимулює розвиток професійних компетенцій та підвищує лояльність працівників до закладу.

Зазначені складові навчання та розвитку персоналу є важливими для забезпечення безперервного вдосконалення знань і навичок працівників, що особливо актуально у сфері охорони здоров'я, яка вимагає постійного оновлення компетенцій відповідно до сучасних викликів. Детальна структура політики

навчання персоналу представлена в таблиці 2.3, яка систематизує основні елементи цієї стратегії та її реалізації.

Таблиця 2.3

Розвиток персоналу у КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР за 2019–2023 роки

Види навчання	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Підвищення кваліфікації	12	14	10	4	6
Стажування	25	23	28	7	10
Навчання у ЗВО III-IV рівня акредитації без відриву від виробництва	5	4	4	2	6

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

Таблиця 2.3. відображає основні види навчання персоналу закладу за п'ятирічний період. Вона ілюструє динаміку таких напрямів навчання, як підвищення кваліфікації, стажування та навчання у закладах вищої освіти (ЗВО) III-IV рівня акредитації без відриву від виробництва.

У період із 2019 до 2023 років простежується зниження кількості працівників, які пройшли підвищення кваліфікації. Якщо у 2019 році цей показник становив 12 осіб, то у 2023 році він зменшився до 6 осіб. Така тенденція може свідчити про певні труднощі в організації цього виду навчання, що, ймовірно, пов'язано з обмеженими ресурсами, змінами пріоритетів у навчанні або впливом зовнішніх факторів, таких як пандемія чи воєнний стан.

Щодо стажування, у 2019 році цей показник становив 25 осіб, а у 2023 році зріс до 10 осіб після значного зменшення у 2021 році (8 осіб). Це може свідчити про відновлення уваги до практичної підготовки персоналу, що є позитивною динамікою в останні роки.

Навчання у ЗВО III-IV рівня акредитації без відриву від виробництва демонструє нестабільну динаміку. У 2019 році цей вид навчання проходили 5 осіб, а у 2023 році кількість зросла до 6 осіб після зниження у 2020 та 2021 роках. Такий показник може вказувати на поступове відновлення інтересу до підвищення освітнього рівня персоналу, але він усе ще залишається досить низьким.

Отже, зменшення кількості працівників, які проходять підвищення кваліфікації, вказує на необхідність активізації заходів для відновлення цієї форми навчання. Це може включати розширення доступу до онлайн-курсів, організацію тренінгів на місці роботи та впровадження сучасних форм навчання. Позитивним аспектом є відновлення кількості працівників, які проходять стажування, що свідчить про підвищення уваги до практичних навичок персоналу.

Нестабільність показників навчання у ЗВО вказує на необхідність розробки довгострокової стратегії стимулювання працівників до здобуття вищої освіти без відриву від роботи.

Система навчання персоналу закладу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР на 2022–2023 роки реалізовувалась з урахуванням умов війни та необхідності забезпечення високого рівня професійної компетентності медичних працівників. Основний акцент зроблено на безперервному професійному розвитку, який передбачає адаптацію до нових викликів, пов'язаних із наданням медичних послуг в умовах кризи.

Навчання медичного персоналу організовано за декількома ключовими напрямками (рис. 2.7). Першочерговим завданням стало підвищення кваліфікації у сфері медичної реабілітації, особливо в роботі з військовими та цивільними пацієнтами, які потребують відновлення після травм чи стресових розладів. У цьому контексті передбачено тренінги та практичні заняття, які проводяться у співпраці з міжнародними партнерами для впровадження сучасних

реабілітаційних методик. Крім того, важливою складовою стала підготовка до роботи в екстрених ситуаціях, що включає навчання алгоритмам дій у разі надзвичайних подій та масових поранень.

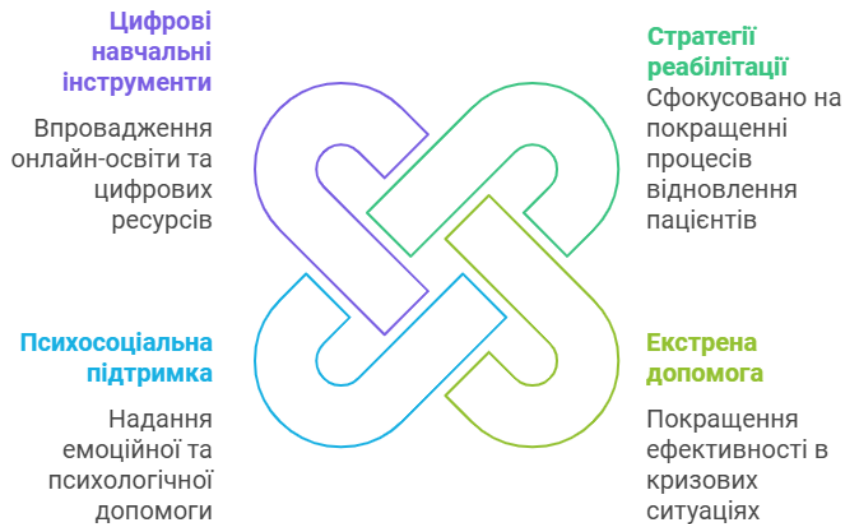


Рис. 2.7. Ключові напрями системи навчання медичного персоналу в умовах кризових ситуацій

Примітка. Сформовано автором з використанням платформи parкін

Особливу увагу було приділено психологічній підтримці як пацієнтів, так і самого персоналу. Для цього розширено освітню програму, спрямовану на підвищення психологічної культури медичних працівників. Ця програма допомагає не лише забезпечити якісну психосоціальну підтримку пацієнтів, а й попередити емоційне вигорання серед персоналу.

В умовах війни особливого значення набуває дистанційне навчання, яке дозволяє медичним працівникам отримувати доступ до сучасних знань, не залежно від їхнього місцезнаходження. Відтак було запроваджено онлайн-курси та доступ до міжнародних медичних баз даних, що значно розширило можливості для самоосвіти.

Для забезпечення ефективності навчання кожен працівник веде власне освітнє портфоліо, в якому документуються досягнення та набрані бали

професійного розвитку. Це дозволяє здійснювати регулярний контроль якості освіти та сприяє створенню індивідуальних освітніх траєкторій.

Важливим компонентом цієї системи стала інтеграція міжнародного досвіду. Медичні працівники активно беруть участь у програмах стажування за кордоном, міжнародних конференціях, а також співпрацюють із закордонними клініками, переймаючи найкращі практики. Такий підхід не лише покращує професійний рівень, а й сприяє інтеграції українських фахівців у міжнародну медичну спільноту.

Система навчання передбачає гнучкість у підходах до організації освітнього процесу. Змішані формати навчання, мобільні навчальні групи та акцент на практичному застосуванні знань дозволяють ефективно реагувати на виклики, що постають перед медичним закладом у цей непростий період. Усе це спрямовано на забезпечення високого рівня медичних послуг та підтримку психосоціального здоров'я як пацієнтів, так і персоналу.

Висновки до розділу 2

Система навчання персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» продемонструвала ефективність у створенні умов для професійного розвитку працівників, навіть за умов кризових ситуацій, зокрема війни. Основний акцент було зроблено на підвищенні кваліфікації в реабілітаційній медицині, психологічній підтримці, а також на дистанційному навчанні. Інтеграція міжнародного досвіду та впровадження інноваційних підходів дозволили не лише адаптувати персонал до сучасних викликів, але й створити умови для безперервного професійного вдосконалення.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Удосконалення моніторингових інструментів для покращення системи навчання персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» Тернопільської ОР

На основі аналізу діяльності КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР та оцінки системи навчання медичного персоналу, викладених у розділі 2, розроблено стратегію вдосконалення системи навчання персоналу. Метою цієї стратегії є забезпечення високого рівня професійної компетентності працівників, адаптація до сучасних викликів у сфері охорони здоров'я, включаючи умови війни, а також забезпечення безперервного професійного розвитку для всіх категорій персоналу.

До основних пріоритетів стратегії доцільно віднести (рис. 3.1.):



Рис. 3.1. Стратегія вдосконалення системи навчання персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР.

Примітка. Сформовано автором з використанням платформи parкін

Розвиток професійних компетенцій персоналу є основою для покращення якості надання медичних послуг та ефективного реагування на виклики.

Передбачено збільшення кількості програм підвищення кваліфікації, орієнтованих на сучасні тенденції у медицині. Особливу увагу буде приділено розвитку навичок у реабілітаційній медицині для роботи з пацієнтами, які потребують тривалого відновлення після травм, хвороб чи стресу. Також критично важливим є формування спроможності персоналу ефективно працювати в умовах криз, зокрема під час надання екстреної допомоги. Ці програми будуть орієнтовані як на лікарів, так і на середній медичний персонал, що забезпечить комплексне підвищення професійного рівня закладу.

У сучасних умовах необхідність доступу до якісної освіти незалежно від місцезнаходження стала ключовим викликом. Для цього планується впровадження дистанційних освітніх платформ, які включатимуть інтерактивні онлайн-курси, вебінари, відеолекції та інші форми електронного навчання. Крім того, мобільні навчальні бригади забезпечуватимуть навчання у віддалених регіонах, зокрема в районах, які постраждали від війни або мають обмежений доступ до традиційних навчальних закладів. Використання сучасних технологій дозволить залучити ширшу аудиторію працівників і забезпечити гнучкість навчального процесу.

Для максимального врахування потреб кожного працівника передбачено запровадження персоналізованих освітніх траєкторій. Вони базуватимуться на оцінці професійних навичок, аналізі сильних та слабких сторін працівника, а також враховуватимуть вимоги конкретної посади. Система освітніх портфоліо стане важливим інструментом для документування досягнень, відстеження прогресу та визначення подальших кроків у навчанні. Такий підхід дозволить кожному працівнику формувати індивідуальний план розвитку, що сприятиме їхній професійній самореалізації та задоволеності роботою.

Інтеграція міжнародного досвіду є важливим компонентом у вдосконаленні системи навчання. Передбачено співпрацю з провідними медичними закладами за кордоном, що включатиме стажування для персоналу, обмін досвідом і спільну

участь у науково-практичних конференціях. Такі заходи сприятимуть адаптації кращих світових практик до умов роботи закладу. Залучення міжнародних експертів до проведення тренінгів і семінарів на базі закладу також стане інструментом для підвищення професійного рівня персоналу та впровадження сучасних інновацій у медичну практику. Залучення молодих спеціалістів є пріоритетним завданням для забезпечення сталого розвитку закладу. Планується співпраця з університетами, що включатиме організацію стажувань, практик та участь студентів у роботі закладу. Для підтримки молодих фахівців буде впроваджено програми наставництва, які забезпечать передачу досвіду від старших колег, а також адаптацію до роботи у колективі. Крім того, створення привабливих умов для кар'єрного зростання, таких як фінансові стимули, участь у навчальних програмах та перспектива професійного розвитку, сприятимуть підвищенню лояльності молодих кадрів і їхньому тривалому залученню до роботи у закладі.

Реалізація стратегії вдосконалення системи навчання персоналу лікарні передбачає комплексну реалізацію заходів, спрямованих на зміцнення освітнього потенціалу закладу та створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників. Одним із ключових елементів стане створення навчально-методичного центру, який виконуватиме роль координатора освітньої діяльності. Центр не лише організовуватиме тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації, але й сприятиме впровадженню інноваційних форм навчання. Особливий акцент робитиметься на симуляційних тренінгах, які дозволяють моделювати реальні клінічні ситуації та забезпечують інтерактивний підхід до підготовки персоналу. Завдяки цьому працівники зможуть вдосконалювати свої навички у безпечному навчальному середовищі, що підвищить їхню готовність до роботи у складних умовах.

Одночасно планується розширення можливостей для дистанційного навчання. У цьому контексті розроблятиметься спеціалізована платформа, яка

надасть персоналу доступ до сучасних онлайн-курсів та міжнародних медичних баз даних. Такий підхід відкриє нові горизонти для здобуття знань, дозволяючи медичним працівникам навчатися незалежно від їхнього місцезнаходження. У поєднанні з цифровими інструментами платформа стане важливим елементом для створення гнучкої та інтегрованої системи навчання, що відповідатиме викликам сучасної медицини.

Для стимулювання участі персоналу у навчальних програмах розроблятиметься дієва система мотивації. Зокрема, передбачається запровадження фінансових заохочень, які відображатимуть внесок працівників у підвищення своєї професійної компетентності. Крім того, можливість надання додаткових відпусток для участі в навчальних заходах створить сприятливі умови для поєднання роботи та освіти. Кар'єрне зростання також буде важливим стимулом: працівники, які успішно реалізують індивідуальні освітні траєкторії, матимуть перевагу у призначенні на керівні посади або участі у стратегічних проєктах.

Значною частиною стратегії має бути реалізація програм обміну досвідом. Лікарня активно співпрацюватиме з провідними медичними установами України та світу, організовуючи стажування для своїх працівників. Це відкриє можливості для знайомства з новітніми методиками лікування, технологіями та підходами до організації медичної допомоги. Участь у таких обмінах дозволить персоналу переймати передовий досвід та впроваджувати його у своїй щоденній діяльності, що позитивно позначиться на якості надання медичних послуг.

Реалізація стратегії вдосконалення системи навчання персоналу сприятиме підвищенню професійного рівня працівників закладу, покращенню якості медичних послуг та забезпеченню готовності до реагування на сучасні виклики у сфері охорони здоров'я. Стратегія також закладе основу для довгострокового розвитку закладу, створивши умови для безперервного вдосконалення професійних компетенцій персоналу та зміцнення кадрового потенціалу.

3.2. Реалізація програм професійного розвитку на основі міжнародного досвіду

З метою вдосконалення системи професійного навчання у КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР необхідно переосмислити підходи до підготовки медичних кадрів, зокрема через інтеграцію інноваційних методик та адаптацію успішного зарубіжного досвіду. Сучасний світовий контекст розвитку систем охорони здоров'я демонструє важливість використання передових практик у професійній освіті, що дозволяє забезпечити відповідність медичних кадрів новітнім вимогам галузі. Одним із таких рішень є запровадження інституту резидентури, який довів свою ефективність у багатьох розвинених країнах.

Інститут резидентури, як складова післядипломної освіти лікарів, базується на глибокій інтеграції теоретичних знань із практичними навичками. Його головною особливістю є можливість медиків працювати під наглядом досвідчених лікарів-спеціалістів, поступово занурюючись у професійне середовище. Це не лише дозволяє молодим спеціалістам отримати реальний практичний досвід, але й забезпечує їхню адаптацію до складних клінічних ситуацій, що підвищує рівень їхньої професійної компетентності.

Зокрема, досвід країн, де інститут резидентури вже функціонує на високому рівні, таких як США, Канада та країни Європейського Союзу, свідчить про значну ефективність цього підходу. У Сполучених Штатах, наприклад, резидентура триває від трьох до семи років залежно від спеціалізації і є обов'язковим етапом для отримання повної лікарської кваліфікації. Цей етап супроводжується інтенсивною практикою, що включає діагностику, лікування пацієнтів і участь у командній роботі, яка сприяє формуванню всебічно

підготовленого спеціаліста. Такий підхід формує не лише практичні навички, але й стратегічне мислення та професійну відповідальність.

Запровадження інституту резидентури в Україні може стати вирішальним кроком для гармонізації стандартів медичної освіти із світовими нормами. Це сприятиме підвищенню якості підготовки медичних фахівців, забезпечуючи їх відповідність сучасним потребам охорони здоров'я як на національному, так і міжнародному рівні. Адаптація успішних практик передбачає створення чіткої законодавчої та організаційної бази, що регламентуватиме функціонування резидентури, а також розвиток інфраструктури, здатної забезпечити реалізацію цього формату навчання.

Таким чином, впровадження інституту резидентури у системі професійного навчання медичних кадрів України є не лише необхідним, але й стратегічно важливим рішенням. Це дозволить підготувати лікарів, які відповідають найвищим стандартам професійної компетентності, що особливо актуально в умовах підвищених вимог до медичної системи в період війни та постконфліктного відновлення країни. Успішна реалізація цієї ініціативи стане не лише важливим кроком у реформуванні медичної освіти, а й сприятиме зміцненню позицій України на світовій арені охорони здоров'я.

Інститут резидентури відіграє ключову роль у забезпеченні високої якості підготовки молодих лікарів, пропонуючи їм можливість поглиблювати свої знання у вибраній галузі медицини та набувати практичний досвід під наглядом досвідчених фахівців. Цей формат навчання дозволяє не лише зміцнювати теоретичні знання, а й інтегрувати їх у реальні клінічні практики, що є основою для створення компетентного, самодостатнього лікаря, готового до складних професійних викликів. Завдяки такому підходу молоді фахівці отримують необхідну базу для впровадження передових технологій та найкращих світових практик у вітчизняну медицину.

Впровадження інституту резидентури в Україні стане важливим кроком на шляху до адаптації системи медичної освіти до міжнародних стандартів. Для молодих лікарів це не лише можливість вдосконалити свої професійні навички, а й реальний стимул до розвитку в умовах стрімких змін у медичній сфері. Водночас це сприятиме підвищенню якості медичної допомоги на всіх рівнях, від первинної до спеціалізованої, що відповідає сучасним вимогам і викликам у сфері охорони здоров'я.

Особливу увагу заслуговує досвід США, де система післядипломної освіти лікарів давно стала стандартом якості. Американська модель резидентури побудована на принципах багаторівневого навчання, що охоплює як теоретичні, так і практичні аспекти. Після завершення навчання в медичному університеті майбутні лікарі розпочинають резидентуру, яка зазвичай триває три роки. У цей період вони працюють у вибраній галузі медицини, наприклад, педіатрії, хірургії чи внутрішній медицині, під наглядом досвідченого лікаря-ментора. Такий підхід забезпечує глибоке занурення в професійну діяльність і дозволяє лікарям удосконалювати свої практичні навички в реальних клінічних умовах.

Після завершення резидентури лікарі мають можливість пройти сертифікацію в певній галузі медицини, що є обов'язковим етапом для офіційного визнання їхньої кваліфікації. Цей процес проводиться Американською радою медичних спеціальностей (ABIM), яка оцінює як знання, так і практичні вміння лікаря за допомогою спеціалізованого іспиту. Успішна сертифікація відкриває двері для подальшого кар'єрного зростання та спеціалізації в обраній галузі.

Таким чином, впровадження резидентури в Україні, з урахуванням кращих практик США, стане фундаментом для створення сучасної системи підготовки медичних кадрів, здатних відповідати найвищим стандартам у медичній сфері. Це дозволить не лише покращити якість медичних послуг, але й підвищити конкурентоспроможність українських лікарів на міжнародному рівні.

Після завершення резидентури частина лікарів вирішують продовжити свою освіту, обираючи постдокторські програми для спеціалізації в певних вузьких галузях медицини, таких як кардіохірургія, онкологія чи нейрохірургія. Постдокторська освіта триває від одного до двох років і поєднує поглиблене теоретичне навчання з інтенсивною практикою. Цей формат дозволяє лікарям удосконалювати свої професійні навички на найвищому рівні, що особливо важливо в сучасній медицині, де складність і технологічність лікувальних процесів постійно зростають.

Водночас у США існує обов'язкова вимога до лікарів щодо постійного професійного розвитку протягом усієї кар'єри. Це є невід'ємною частиною медичної практики і передбачає регулярне оновлення знань та навичок. Лікарі зобов'язані брати участь у навчальних заходах, таких як семінари, конференції, вебінари чи онлайн-курси. Така система безперервного навчання дозволяє медичним працівникам залишатися обізнаними щодо новітніх досягнень науки і технологій, а також впроваджувати інновації у свою щоденну практику.

Особливою рисою системи охорони здоров'я США є регулярна оцінка професійної діяльності лікарів. Цей процес здійснюється з метою забезпечення високої якості медичних послуг і включає оцінювання знань та навичок лікарів їхніми колегами, пацієнтами чи адміністрацією медичних установ. Такий підхід сприяє виявленню слабких місць у професійній діяльності, що дозволяє лікарям працювати над їхнім усуненням і постійно вдосконалюватися.

Загалом, система підвищення кваліфікації та стажування лікарів у США є інтегрованою та ефективною, вона формує основу для забезпечення високої якості медичних послуг. Постійне навчання, спеціалізація та оцінювання сприяють тому, що лікарі не лише підтримують свій професійний рівень, а й готові реагувати на виклики сучасної медицини. Такий підхід є прикладом для впровадження в інших країнах, зокрема в Україні, де сучасні виклики вимагають від медичних фахівців максимальної професійної компетентності.

Система професійного розвитку медичних працівників у Швеції є однією з найефективніших у світі, базуючись на принципах безперервного навчання, високих стандартах якості та активній державній підтримці. Вона поєднує багаторівневий підхід до освіти, інноваційні методики навчання та інтеграцію практичної підготовки з науковими дослідженнями. Шведський досвід може слугувати взірцем для вдосконалення програм професійного розвитку в Україні.

Після завершення медичного університету лікарі в Швеції проходять обов'язкову програму післядипломного навчання, яка включає спеціалізовану підготовку в певній галузі медицини. Ця програма передбачає інтеграцію теоретичних знань із практичними навичками під наглядом досвідчених наставників. Лікарі працюють у лікарнях та клініках, активно беручи участь у діагностиці, лікуванні та догляді за пацієнтами. Такий підхід дозволяє їм глибше зануритися в специфіку обраної спеціальності та здобути впевненість у своїй професійній діяльності.

Особливістю шведської системи є те, що процес професійного розвитку лікарів не завершується після проходження базової спеціалізації. Лікарі мають можливість продовжити свою освіту, обираючи додаткові програми стажування або спеціалізації у вузьких галузях медицини, таких як онкологія, ревматологія чи педіатрична хірургія. Ці програми тривають кілька років і спрямовані на підготовку висококваліфікованих фахівців, які володіють сучасними методиками лікування і технологіями.

Швеція приділяє значну увагу безперервному професійному розвитку лікарів. У рамках цієї системи медичні працівники зобов'язані регулярно оновлювати свої знання та навички. Це здійснюється через участь у конференціях, семінарах, майстер-класах та онлайн-курсах, які організовуються як національними, так і міжнародними медичними установами. Держава підтримує такі ініціативи, забезпечуючи фінансування освітніх програм та створюючи стимули для участі лікарів у навчанні.

Одним із ключових елементів системи є регулярна оцінка знань і навичок лікарів. У Швеції цей процес здійснюється через нагляд з боку медичних колег, пацієнтів та незалежних експертів. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити високу якість медичних послуг, але й вчасно виявляти потреби у додатковій освіті для окремих фахівців. Оцінка є частиною інтегрованої системи контролю якості, що сприяє постійному вдосконаленню медичної допомоги.

Шведський досвід демонструє, що програми професійного розвитку лікарів можуть бути не лише ефективними, але й адаптивними до сучасних викликів. Система безперервного навчання, інтеграція практичної та теоретичної підготовки, регулярна оцінка знань і активна підтримка з боку держави формують основу для створення високопрофесійного медичного персоналу. Запозичення цих принципів і практик може значно підвищити якість підготовки медичних працівників в Україні, адаптуючи шведський досвід до наших умов і потреб.

Система професійного розвитку медичних працівників у Франції відзначається високим рівнем організації, інтеграцією практичного навчання в клінічну роботу та акцентом на безперервному оновленні знань. Французька модель спрямована на забезпечення лікарів найсучаснішими знаннями та навичками, які дозволяють їм ефективно відповідати на виклики сучасної медицини. Цей досвід може бути використаний для вдосконалення програм професійного розвитку в Україні.

Після закінчення медичного університету французькі лікарі вступають до програми інтернатури (internat), яка є обов'язковою складовою професійної підготовки. Інтернатура триває від трьох до шести років залежно від обраної спеціалізації, наприклад, хірургії, кардіології або педіатрії. У цей період лікарі працюють у лікарнях, клініках та інших медичних закладах, де вони виконують широкий спектр практичних завдань під наглядом досвідчених наставників.

Інтернатура дозволяє молодим фахівцям здобути не лише теоретичні знання, але й розвинути практичні навички в умовах реальної клінічної практики.

Однією з особливостей французької системи є надання значної уваги безперервному професійному розвитку лікарів після завершення інтернатури. Всі медичні працівники зобов'язані регулярно брати участь у заходах із підвищення кваліфікації, таких як семінари, курси, конференції та стажування. Особливу увагу приділяється використанню новітніх технологій, включаючи онлайн-курси та інтерактивні платформи для навчання, що дозволяє лікарям оновлювати свої знання незалежно від місця їхнього перебування.

У Франції впроваджена система оцінювання знань і навичок лікарів, яка спрямована на забезпечення високої якості медичних послуг. Оцінка здійснюється через регулярні акредитації, що проводяться національними та регіональними медичними асоціаціями. Цей процес дозволяє не лише виявляти слабкі місця в професійній підготовці лікарів, але й спрямовувати їх на відповідні програми навчання, що забезпечує постійне вдосконалення їхньої компетентності.

Французька модель також активно заохочує лікарів до участі в наукових дослідженнях, що є важливою частиною професійного розвитку. Участь у дослідженнях дозволяє лікарям залишатися в авангарді медичної науки та впроваджувати інноваційні підходи у своїй клінічній практиці. Така інтеграція науки і практики робить систему медичної освіти у Франції надзвичайно адаптивною до нових викликів у сфері охорони здоров'я.

Система професійного розвитку лікарів у Франції демонструє, що поєднання практичної підготовки, безперервного навчання та регулярного оцінювання є запорукою створення висококваліфікованого медичного персоналу. Її адаптація до українських реалій може сприяти не лише підвищенню професійного рівня лікарів, але й зміцненню системи охорони

здоров'я загалом. Використання цього досвіду може допомогти інтегрувати найкращі практики міжнародної медицини в українську медичну освіту.

Методи професійного навчання персоналу в умовах війни мають значний вплив на ефективність роботи закладу, особливо коли мова йде про кризові ситуації, які потребують гнучкості та оперативності (рис. 3.1.). Серед сильних сторін варто виділити тренінги, семінари, наставництво та кейсове навчання, які допомагають персоналу адаптуватися до реалій роботи з обмеженими ресурсами. Наставництво, зокрема, забезпечує індивідуальний підхід до підготовки працівників, а кейсове навчання дозволяє аналізувати та вирішувати реальні ситуації, які є типовими для роботи в умовах кризи.

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз методів професійного навчання персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» в умовах війни

Категорія	Аспекти
Сильні сторони (Strengths)	
1. Тренінги та семінари	Покращують командну роботу та підвищують професійну компетентність.
2. Стажування	Надають можливість інтеграції нових знань у реальну практику закладу.
3. Наставництво	Дозволяє швидко адаптувати нових працівників до особливих умов роботи під час війни.
4. Кейсове навчання	Дає змогу персоналу аналізувати і приймати рішення в умовах обмежених ресурсів.
Слабкі сторони (Weaknesses)	
1. Вебінари	Можуть бути недоступними через перебої в інтернет-зв'язку.
2. Стажування	Обмеження доступу до практичних баз через безпекові ризики.
3. Симуляції	Потребують дорогого обладнання, яке складно оновлювати під час війни.

4. Самостійне навчання	Вимагає високої самодисципліни, яка може бути знижена через стресові умови війни.
Можливості (Opportunities)	
1. Використання онлайн-платформ	Доступ до міжнародних освітніх ресурсів і можливість навчання за підтримки міжнародних організацій.
2. Гранти на навчання	Отримання фінансової підтримки на підвищення кваліфікації персоналу.
3. Кейсове навчання	Розробка кейсів, адаптованих до умов роботи в кризових ситуаціях (зокрема, в умовах війни).
4. Наставництво	Розвиток культури взаємопідтримки у колективі, що зміцнює психологічну стійкість персоналу.
Загрози (Threats)	
1. Обмеження фінансування	Скорочення бюджету через військові витрати може вплинути на доступність навчання.
2. Ризик безпеки	Неможливість проведення очного навчання через загрозу обстрілів.
3. Еміграція фахівців	Втрата кадрів, що мають можливість виїзду за кордон.
4. Психологічний стан персоналу	Зниження ефективності навчання через стрес і втому в умовах війни.

Приміська. Сформовано автором

Водночас недоліки методів професійного навчання виявляються через обмеження, спричинені війною. Наприклад, вебінари, попри свою доступність, втрачають ефективність через перебої з інтернет-зв'язком. Стажування та симуляції вимагають доступу до обладнання та ресурсів, що може бути ускладнено через логістичні труднощі. Навіть самостійне навчання, яке пропонує гнучкість, потребує значної самодисципліни, що є складним для персоналу, який працює в умовах постійного стресу.

Попри виклики, існують значні можливості для покращення навчального процесу. Використання сучасних онлайн-платформ дозволяє отримувати доступ до міжнародних освітніх ресурсів, а гранти та інші форми підтримки з боку міжнародних організацій відкривають нові перспективи для фінансування

навчання. Наставництво може стати важливим інструментом не лише для професійного розвитку, але й для зміцнення психологічної стійкості колективу, що особливо важливо під час війни. Кейсове навчання, адаптоване до реалій роботи в кризових умовах, забезпечує підготовку персоналу до ефективного прийняття рішень у нестандартних ситуаціях.

Водночас існують і серйозні загрози, які можуть обмежити успішність цих ініціатив. Зокрема, скорочення фінансування через військові витрати ускладнює організацію навчальних заходів, а ризики безпеки обмежують можливість проведення очного навчання. Еміграція кваліфікованих кадрів послаблює кадровий потенціал закладу, а психологічний стан працівників може знижувати їхню здатність ефективно засвоювати нові знання. У таких умовах ключовим завданням є не лише адаптація існуючих методів до реалій війни, але й активна співпраця з міжнародними партнерами для мінімізації ризиків та реалізації потенціалу.

Висновки до розділу 3

Вдосконалення системи навчання персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» орієнтоване на підвищення професійної компетентності працівників та адаптацію до сучасних викликів, включаючи умови війни. Особлива увага приділяється персоналізованим траєкторіям розвитку, дистанційному навчанню та інтеграції міжнародного досвіду. Запровадження інституту резидентури дозволить гармонізувати стандарти медичної освіти в Україні із міжнародними. Аналіз методів професійного розвитку в умовах війни підкреслює важливість адаптивності та впровадження кейсового навчання й наставництва, незважаючи на труднощі з ресурсами.

ВИСНОВКИ

Навчання персоналу закладів охорони здоров'я є стратегічним інструментом, що забезпечує ефективність роботи системи охорони здоров'я та високу якість медичних послуг. Воно дозволяє медичним працівникам адаптуватися до швидких змін у медичній сфері, зокрема до впровадження інновацій та роботи в кризових умовах.

Концептуальні підходи до організації навчання базуються на інтеграції таких принципів, як системність, безперервність, адаптивність та орієнтація на результат. Ці принципи сприяють розвитку професійних компетенцій, адаптації персоналу до змін і формуванню здатності працювати в складних умовах.

Методи оцінки результативності навчання в закладах охорони здоров'я поділяються на формальні та неформальні, кількісні та якісні. Формальні методи забезпечують об'єктивність, зокрема через тестування та аналіз показників ефективності, тоді як неформальні методи дозволяють оцінити глибші аспекти професійної діяльності, такі як поведінка, мотивація та міжособистісні навички.

Інноваційні методи оцінки, зокрема використання цифрових платформ для моніторингу прогресу, симуляційних технологій та аналізу великих даних, відкривають нові можливості для підвищення ефективності навчання. Вони дозволяють персоналізувати освітній процес і забезпечують зв'язок між навчанням і практичною діяльністю.

Попри значні переваги, оцінювання результативності навчання стикається з викликами, такими як потреба в адаптації методів до специфіки медичної сфери, обмеженість ресурсів для впровадження інновацій та необхідність розробки стандартизованих критеріїв оцінки.

Навчання персоналу є не лише засобом підвищення кваліфікації, але й чинником зміцнення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я, що сприяє її сталому розвитку, покращенню якості медичних послуг та забезпеченню стійкості до викликів сучасності.

Впровадження комплексної системи навчання, що включає інтерактивні методи, цифрові технології та інноваційні рішення, дозволяє створити умови для підготовки висококваліфікованого персоналу, здатного ефективно відповідати на сучасні виклики, працювати у складних умовах і забезпечувати якісну медичну допомогу.

Аналіз системи навчання персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» демонструє її здатність адаптуватися до нових викликів, зокрема війни, і підтримувати високий рівень професійної компетентності медичних працівників. Заклад зміг поєднати традиційні підходи до підвищення кваліфікації з інноваційними формами навчання, такими як дистанційні курси, тренінги з реабілітації пацієнтів та психосоціальної підтримки. Успішна інтеграція міжнародного досвіду, зокрема через участь у стажуваннях і співпраці з міжнародними партнерами, стала вагомим чинником у вдосконаленні навичок медичного персоналу.

Система навчання демонструє гнучкість у використанні сучасних освітніх форматів, включаючи онлайн-курси та мобільні навчальні бригади. Це дозволило зберегти безперервність професійного розвитку навіть в умовах обмеженого доступу до стаціонарного навчання. Впровадження освітніх портфоліо для фіксації досягнень персоналу сприяло підвищенню якості освітніх процесів і створенню індивідуальних траєкторій навчання.

Однак серед основних викликів залишається зменшення кількості працівників, які проходять підвищення кваліфікації, і необхідність розробки стратегій для залучення молодих спеціалістів. Це вимагає розширення доступу до освітніх ресурсів, вдосконалення програм мотивації та створення сприятливих умов для кар'єрного зростання. Загалом, система навчання персоналу закладу є важливим елементом у забезпеченні стабільності медичних послуг та готовності до реагування на сучасні виклики.

Розроблена стратегія вдосконалення системи навчання персоналу лікарні ґрунтується на сучасних підходах до професійного розвитку, які враховують як потреби закладу, так і зовнішні виклики. Впровадження персоналізованих освітніх траєкторій дозволяє врахувати індивідуальні особливості та вимоги кожного працівника, що сприяє підвищенню професійної компетентності та задоволеності роботою. Дистанційні освітні платформи, інтерактивні курси та мобільні навчальні бригади забезпечують доступ до якісної освіти навіть у віддалених регіонах, що є особливо актуальним у контексті сучасних викликів, таких як військові дії.

Інтеграція міжнародного досвіду, зокрема запровадження інституту резидентури, сприятиме підготовці фахівців, здатних відповідати найвищим стандартам професійної компетентності. Досвід країн, таких як США, Швеція та Франція, демонструє ефективність системи резидентури, яка поєднує теоретичну підготовку з практичними навичками. Водночас розробка законодавчої бази та інфраструктурне забезпечення є ключовими кроками для реалізації цієї ініціативи в Україні.

Проведений аналіз методів професійного навчання під час війни показав, що найбільш ефективними є кейсове навчання, наставництво та тренінги, які дозволяють адаптувати персонал до кризових ситуацій. Проте, існують і значні виклики, зокрема перебої з інтернет-зв'язком, обмеженість ресурсів для симуляцій та фінансові труднощі, які можуть перешкоджати ефективній організації навчального процесу. SWOT-аналіз підкреслив важливість використання міжнародних грантів, адаптації освітніх програм до реалій роботи в умовах війни та розширення можливостей наставництва.

Стратегія вдосконалення системи навчання персоналу сприятиме підвищенню якості медичних послуг та зміцненню кадрового потенціалу закладу. Реалізація цих заходів стане не лише кроком до покращення професійної компетенції.