

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.96:614.2

ПОГОДЖЕНО

Декан

гуманітарно-педагогічного факультету

_____ Савицька І.М.

(підпис)

« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завдувач кафедри управління та

освітніх технологій

_____ С.О. Кубіцький

(підпис)

« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Організація розвитку персоналу закладу охорони
здоров'я»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к. пед. н., професор

_____ Кубіцький С.О.

(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

д. філол. н., професор

_____ Харченко С.В.

(підпис)

Виконав

_____ Марміль О.С.

(підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завдувач кафедри управління та
освітніх технологій**

к. пед. н., професор _____ С.О. Кубіцький
(підпис)
« _____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Мармілю Олександрю Сергійовичу

Спеціальність 073 «**Менеджмент**»

Освітня програма «**Управління персоналом**»

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «**Організація розвитку персоналу
закладу охорони здоров'я**»

Затверджено наказом ректора НУБіП України від 16.10.2023 № 1873 "С"

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024. 11. 01
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність Державної служби статистики України; 4) матеріали Міністерства охорони здоров'я України, Національної служби здоров'я України.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти організації розвитку персоналу підприємства.
2. Діагностика розвитку персоналу закладу охорони здоров'я.
3. Напрями удосконалення організації розвитку персоналу закладу охорони здоров'я.

Дата видачі завдання «20» листопада 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Харченко С.В.
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Марміль О.С.
(підпис)

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
« Організація розвитку персоналу закладу охорони здоров'я»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування
України
Марміля Олександра Сергійовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 99 сторінках друкованого тексту, робота містить 2 таблиці, 1 рисунок. Список використаних джерел включає 54 найменування.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти організації розвитку персоналу підприємства. Запропоновано основні підходи до визначення понять «розвиток» та «розвиток персоналу». Обґрунтовано систему принципів, на яких має базуватись розвиток персоналу. Встановлено основні переваги та недоліки сучасних методів навчання на робочому місці і поза робочим місцем. Розкрито сутність розвитку персоналу закладів охорони здоров'я. Наведено основні зміни, які внесено до порядку проведення атестації лікарів.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. Проаналізовано сучасний стан кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я. Охарактеризовано історію, структуру управління та види діяльності медичного центру «Медітаун». Розкрито організацію розвитку персоналу в цьому закладі.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи запропоновано напрями удосконалення організації розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. Запропоновано використання інноваційних технологій розвитку

персоналу та виділено етапи їх впровадження у систему розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. Наведено професійно важливі якості і компетентності менеджера в галузі охорони здоров'я та можливості впровадження його в заклади охорони здоров'я України.

Ключові слова:

Розвиток, розвиток персоналу, заклад охорони здоров'я, професійний розвиток, навчання.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Теоретичні основи розвитку персоналу організації.....	9
1.2. Характеристика складових та особливості розвитку персоналу закладу охорони здоров'я.....	26
Висновки до першого розділу.....	40
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	44
2.1. Загальна характеристика закладу охорони здоров'я.....	44
2.2. Стан розвитку персоналу медичної клініки «Медітаун».....	62
Висновки до другого розділу.....	68
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОЇ КЛІНІКИ «МЕДІТАУН».....	72
3.1. Використання новітніх підходів до розвитку персоналу медичної клініки.....	72
3.2. Іноземний досвід розвитку персоналу медичної клініки.....	78
Висновок до третього розділу.....	86
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми. Організація розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я набуває все більшої актуальності в умовах сучасних змін, які відбуваються в системі медичних послуг. Постійні реформи охорони здоров'я, впровадження новітніх технологій, зміни в законодавстві та вимоги до якості медичних послуг створюють нові виклики для медичних установ. Серед них особливо виділяється необхідність підвищення кваліфікації та безперервного розвитку медичного персоналу, що є основним чинником забезпечення ефективного функціонування закладів охорони здоров'я. Сучасні медичні заклади стикаються з потребою у кваліфікованих кадрах, здатних не лише надавати високоякісну медичну допомогу, але й оперативно адаптуватися до змін в галузі.

З огляду на те, що якість медичних послуг безпосередньо залежить від професійного рівня персоналу, управління розвитком кадрів стає критично важливою складовою управлінської діяльності будь-якого медичного закладу. У сучасних умовах розвитку медицини недостатньо просто забезпечити персонал роботою — необхідно створити умови для постійного професійного зростання, вдосконалення навичок, обміну досвідом та вивчення нових методик діагностики й лікування. Це питання особливо важливе в контексті розвитку сучасних технологій, які потребують високого рівня компетентності та спеціалізації медичних працівників.

Актуальність дослідження також обумовлена зростанням конкуренції на ринку медичних послуг. Медичні установи, які зможуть забезпечити високий рівень розвитку свого персоналу, матимуть перевагу у якості обслуговування пацієнтів, що є важливим фактором підвищення їх конкурентоспроможності. Впровадження ефективної системи розвитку персоналу в умовах сучасних реформ допоможе покращити загальний стан охорони здоров'я в країні, підвищити якість та доступність медичних послуг, а також сприяти професійному зростанню медичних працівників.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування системи ефективно організації розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я. В рамках цієї мети, дослідження спрямоване на аналіз існуючих підходів до розвитку персоналу, визначення основних проблем і труднощів, що виникають у процесі організації навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників, а також на пошук шляхів їх вирішення. Особлива увага приділяється впровадженню новітніх методів навчання, таких як дистанційна освіта та симуляційні тренінги, які дозволяють оптимізувати процес розвитку медичних фахівців.

Об'єктом дослідження є процес організації та управління розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я. Дослідження сфокусоване на вивченні управлінських процесів, пов'язаних з плануванням, реалізацією та оцінкою програм підвищення кваліфікації медичних працівників.

Предметом дослідження є сукупність методів, підходів і механізмів, які застосовуються в закладах охорони здоров'я для організації розвитку медичного персоналу. Вивчення охоплює як традиційні методи підвищення кваліфікації, такі як тренінги та семінари, так і сучасні інноваційні підходи, включаючи цифрові технології в навчанні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- Провести аналіз теоретичних основ розвитку персоналу в системі охорони здоров'я, вивчити сучасні підходи до управління людськими ресурсами в цій галузі.
- Дослідити досвід впровадження програм розвитку медичних працівників у провідних медичних закладах України та зарубіжних країн.
- Визначити основні проблеми та бар'єри, які виникають у процесі розвитку медичного персоналу в сучасних умовах, зокрема у зв'язку з реформуванням системи охорони здоров'я.

- Розробити рекомендації щодо впровадження ефективних систем розвитку медичного персоналу на основі використання новітніх технологій та сучасних методів навчання.

- Оцінити ефективність впроваджених методів розвитку персоналу в конкретних медичних закладах, використовуючи методи кількісного та якісного аналізу.

Практичне значення даного дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій щодо організації розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я на практиці. Результати можуть бути використані для вдосконалення управлінських рішень у сфері розвитку людських ресурсів, що сприятиме підвищенню якості медичних послуг та загальної ефективності функціонування медичних закладів. Впровадження інноваційних методик навчання дозволить значно покращити рівень підготовки медичних працівників, забезпечити їх безперервний професійний розвиток, що, в свою чергу, позитивно вплине на результати лікування пацієнтів і загальний рівень медичного обслуговування в країні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні основи розвитку персоналу організації

У широкому розумінні, розвиток персоналу – це систематичний процес покращення професійних знань, навичок, компетенцій і здібностей працівників для досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. Це не лише підвищення кваліфікації, але й безперервне вдосконалення, що дозволяє працівникам адаптуватися до нових умов і вимог ринку. Згідно з сучасними підходами до управління людськими ресурсами, розвиток персоналу включає різноманітні навчальні заходи, такі як тренінги, семінари, професійні курси, а також неформальні методи, зокрема обмін досвідом, коучинг і менторинг.

Поняття розвитку персоналу тісно пов'язане з такими категоріями, як навчання, підвищення кваліфікації, професійний розвиток і кар'єрне зростання. У науковій літературі під розвитком персоналу розуміється багатовимірний процес, що спрямований на формування нових знань і навичок, необхідних для виконання професійних обов'язків, підвищення продуктивності праці та адаптацію до змін у середовищі. Важливим аспектом розвитку персоналу є його стратегічна спрямованість, оскільки він забезпечує підготовку кадрів до майбутніх викликів і змін, що дозволяє організації підтримувати свою конкурентоспроможність. Також варто зазначити, що розвиток персоналу є процесом, який триває протягом усього трудового життя працівника, що відповідає сучасній концепції безперервного навчання або *life-long learning* [23].

Роль розвитку персоналу в підвищенні ефективності організації є надзвичайно важливою і охоплює різні аспекти її діяльності. По-перше, розвиток персоналу забезпечує підвищення професійної компетентності працівників, що напряду впливає на якість виконуваних завдань і кінцевий результат роботи організації. Професійно підготовлені працівники краще

орієнтуються у своїх обов'язках, здатні швидше й ефективніше вирішувати проблеми, а також застосовувати новітні технології та методи у своїй діяльності. Це сприяє зростанню загальної продуктивності організації, що відображається у підвищенні її результативності та фінансових показників.

По-друге, розвиток персоналу допомагає знизити рівень помилок та втрат, які виникають через недоліки в знаннях або недостатній досвід працівників. Вчасне навчання і підвищення кваліфікації дозволяє уникати професійних помилок, що є особливо важливим у сферах, де помилки можуть мати серйозні наслідки, наприклад, у медичних закладах або виробничих підприємствах. Це також сприяє підвищенню рівня відповідальності персоналу та зміцненню культури якості в організації.

По-третє, розвиток персоналу є важливим елементом мотивації працівників. Можливості для навчання і професійного зростання позитивно впливають на рівень задоволеності працівників своєю роботою. Коли працівник відчуває, що організація інвестує у його розвиток, він стає більш лояльним і зацікавленим у досягненні спільних цілей. Це, у свою чергу, знижує рівень плинності кадрів, що є критичним чинником для стабільного функціонування організації [11].

Важливо зазначити, що розвиток персоналу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації. Конкурентоспроможність визначається як здатність організації ефективно діяти на ринку, надавати якісні товари чи послуги та адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. У сучасних умовах швидких змін, інновацій та глобалізації ринку конкурентоспроможність організації багато в чому залежить від рівня кваліфікації її працівників. Працівники з високим рівнем знань і навичок здатні ефективніше впроваджувати новітні технології, пропонувати інноваційні рішення та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Один із найважливіших аспектів розвитку персоналу для підвищення конкурентоспроможності організації полягає у його здатності швидко

адаптуватися до змін. На сучасному ринку виграють ті організації, які здатні швидко реагувати на нові виклики, змінювати свої бізнес-моделі та впроваджувати інновації. Для цього необхідно мати гнучкий, компетентний і професійно підготовлений персонал, який може швидко засвоювати нові знання та ефективно застосовувати їх у своїй роботі. Таким чином, розвиток персоналу дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною у довгостроковій перспективі [18].

Крім того, розвиток персоналу сприяє створенню інноваційної культури в організації. Співробітники, які постійно навчаються і вдосконалюють свої навички, більш схильні до генерації нових ідей, впровадження інноваційних методів роботи і пропозицій щодо покращення процесів в організації. Інноваційна культура сприяє підвищенню гнучкості організації, що дозволяє їй оперативно реагувати на зміни на ринку та утримувати лідерські позиції.

Історично розвиток персоналу трактувався переважно як навчання та підвищення кваліфікації працівників з метою забезпечення їхньої здатності виконувати свої поточні професійні обов'язки. Проте сучасні підходи до управління розвитком персоналу набули більш комплексного характеру і охоплюють не лише підвищення професійної компетентності, але й розвиток особистісних якостей, лідерських навичок, комунікаційних здібностей, креативності та інноваційного мислення.

Традиційні підходи до розвитку персоналу ґрунтувалися на тому, що розвиток кадрів відбувався через чітко структуровані програми навчання, спрямовані на передачу знань, необхідних для виконання поточних завдань. Основним інструментом навчання були класичні методи, такі як лекції, семінари та тренінги, які організовувалися в рамках жорстких графіків і заздалегідь встановлених програм. Такі підходи характеризувалися низькою гнучкістю і акцентом на формальному навчанні, без особливої уваги до індивідуальних потреб працівників або специфіки їхнього розвитку в межах організаційної культури. Вони зазвичай розглядали розвиток персоналу як

інструмент для підтримання поточного рівня ефективності працівників, спрямований на закріплення професійних знань.

Сучасні підходи до розвитку персоналу враховують динамічність ринку праці, зміни в економічних і соціальних умовах, а також швидкий розвиток технологій. У цьому контексті розвиток персоналу стає стратегічним інструментом для підвищення конкурентоспроможності організації. Сучасні підходи включають використання гнучких методик навчання, серед яких інтерактивні тренінги, електронне навчання (e-learning), дистанційні освітні платформи та симуляційні тренінги, що дозволяють працівникам вивчати нові знання і навички в зручній для них час і у власному темпі. Крім того, сучасні підходи включають акцент на неформальні методи навчання, такі як коучинг, менторинг, зворотний зв'язок та обмін досвідом між колегами, що дозволяє врахувати індивідуальні потреби і створювати персоналізовані траєкторії розвитку [31].

Важливою відмінністю сучасних підходів є також їхня орієнтація на безперервний розвиток, що відповідає концепції "навчання протягом життя" (life-long learning). Це означає, що розвиток персоналу не обмежується періодичними курсами або тренінгами, а розглядається як постійний процес, що інтегрується в повсякденну діяльність працівника і допомагає йому постійно вдосконалюватися, розвивати нові компетенції та адаптуватися до швидких змін у професійному середовищі. Сучасні підходи також передбачають активне використання технологічних інновацій, що дає змогу організаціям створювати адаптивні та інтерактивні платформи для розвитку персоналу, сприяючи підвищенню ефективності навчання.

Моделі управління розвитком персоналу також зазнали значних змін залежно від культурних і соціальних особливостей різних країн. Однією з найбільш поширених моделей є американська модель управління розвитком персоналу, яка орієнтована на індивідуальні досягнення, конкуренцію та результативність. Вона базується на тому, що кожен працівник несе особисту відповідальність за свій професійний розвиток. Американська модель

підкреслює важливість самостійного навчання, особистих амбіцій та ініціативи у здобутті нових знань. Основними інструментами у цій моделі є індивідуальні плани розвитку, коучинг та програми оцінки результативності. Зазвичай компанії в США інвестують значні ресурси в розвиток керівників та спеціалістів високого рівня, спрямовуючи їх на здобуття нових навичок, необхідних для кар'єрного зростання. Такий підхід є досить гнучким і дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін, однак він може призводити до високої конкуренції між працівниками та не завжди враховує колективні інтереси.

Європейська модель управління розвитком персоналу вирізняється більш соціально орієнтованим підходом. Вона передбачає баланс між індивідуальним розвитком і потребами колективу, а також робить акцент на соціальній відповідальності компанії за розвиток своїх працівників. Європейські організації, особливо в скандинавських країнах, часто орієнтуються на колективне навчання, спільне вирішення проблем та обмін знаннями між працівниками. Такий підхід стимулює розвиток корпоративної культури, що базується на взаємній підтримці та спільних цінностях. Вагомою складовою є впровадження програм навчання та розвитку, що враховують баланс між роботою і особистим життям працівників. Європейська модель також передбачає активне залучення держави до розвитку професійної освіти та надання можливостей для професійного навчання через національні та регіональні програми [34].

Японська модель управління розвитком персоналу характеризується високим рівнем колективізму і орієнтацією на довгострокову зайнятість. Вона базується на концепції "працівник на все життя", що передбачає інтеграцію процесів розвитку персоналу в усі етапи кар'єри працівника. Японські організації зазвичай інвестують значні ресурси в навчання і розвиток своїх працівників, розглядаючи їх як довгостроковий актив. Розвиток персоналу в Японії є не стільки інструментом для досягнення короткострокових результатів, скільки способом побудови стійких стосунків між працівником та

організацією. Особливістю японської моделі є те, що навчання і розвиток відбуваються не лише через формальні програми, а й через неформальні методи, такі як наставництво, обмін досвідом та робота в командах. Японські компанії також надають велике значення розвитку лідерських якостей і креативного мислення, що допомагає працівникам адаптуватися до змін і вносити вклад у вдосконалення процесів в організації.

Оскільки охорона здоров'я є критично важливою сферою, яка потребує високої кваліфікації, постійної професійної підготовки та розвитку персоналу, порівняння різних підходів управління у цьому контексті дозволяє оцінити ефективність тих чи інших управлінських практик. Слід зазначити, що у закладах охорони здоров'я розвиток персоналу відіграє не просто важливу, а життєво необхідну роль, оскільки рівень знань і навичок медичного персоналу безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг та безпеку пацієнтів [48].

Американський підхід до управління розвитком персоналу, що базується на орієнтації на результат і індивідуальні досягнення, має значну привабливість для медичних установ, які прагнуть досягти високих стандартів ефективності та конкурентоспроможності. В американських закладах охорони здоров'я розвиток персоналу часто зосереджений на підвищенні індивідуальної відповідальності працівників за своє професійне зростання. Застосовуються різноманітні індивідуальні плани розвитку, оцінки продуктивності, регулярні тренінги і коучинг, спрямовані на вдосконалення компетенцій медичних працівників. Одним із ключових аспектів такого підходу є те, що працівники самі повинні активно ініціювати своє навчання та професійний розвиток, що заохочує їх до підвищення ефективності. Для цього використовуються сучасні методи навчання, такі як симуляційні тренінги, що дозволяють медичним працівникам покращувати свої клінічні навички в реалістичних умовах, не ризикуючи здоров'ям пацієнтів. Однак цей підхід також має недоліки в умовах високого навантаження на персонал, коли

індивідуальна відповідальність може бути перевантажуючою і призводити до вигорання.

Європейський підхід до управління розвитком персоналу більш орієнтований на колективні інтереси та соціальну відповідальність організацій перед своїми працівниками. У закладах охорони здоров'я європейського типу велика увага приділяється збалансованому поєднанню професійного розвитку і добробуту працівників. Розвиток персоналу часто відбувається в рамках колективних програм, які орієнтовані на командну роботу, обмін досвідом і взаємну підтримку. Це сприяє створенню більш стабільного робочого середовища, де працівники відчують підтримку від колективу та керівництва, що, в свою чергу, знижує рівень стресу і вигорання. Для медичних установ цей підхід є надзвичайно ефективним, оскільки ефективна командна робота серед медичного персоналу дозволяє досягати кращих результатів у лікуванні пацієнтів. Крім того, європейські заклади охорони здоров'я активно використовують систему безперервного професійного навчання, що забезпечує постійне вдосконалення медичних фахівців, адаптоване до інновацій у медичній галузі. Таким чином, європейський підхід до розвитку персоналу дозволяє створити умови для стабільного професійного зростання, а також підтримувати високі стандарти якості медичної допомоги [15].

Японська модель управління розвитком персоналу, заснована на принципі колективізму і довгострокової зайнятості, також має свої переваги для медичних закладів. Японський підхід підкреслює важливість постійного навчання і розвитку персоналу протягом усієї кар'єри працівника. Це означає, що медичні працівники мають можливість протягом тривалого періоду часу набувати нових знань і вдосконалювати свої навички без необхідності змінювати робоче місце. У закладах охорони здоров'я Японії застосовується так звана система наставництва, де більш досвідчені працівники допомагають молодшим колегам інтегруватися в робочий процес і поступово підвищувати свою кваліфікацію. Це забезпечує не лише передачу професійних знань і

навичок, але й сприяє формуванню міцних професійних зв'язків між працівниками, що є важливим для забезпечення високої якості командної роботи в медичному середовищі. Однак такий підхід може мати певні недоліки в умовах високої мінливості сучасної медичної науки, коли швидке засвоєння новітніх методик є необхідним для забезпечення актуальності наданих послуг.

Порівнюючи ці підходи, можна зазначити, що американська модель управління розвитком персоналу у медичних закладах більше орієнтована на індивідуальну відповідальність і продуктивність, що дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін на ринку, але водночас створює ризик вигорання працівників через високі вимоги до їхнього професійного розвитку. Європейський підхід робить акцент на підтримці балансу між професійним і особистим життям працівників, сприяє колективній роботі і створює більш стабільні умови для розвитку персоналу. Японська модель розвитку персоналу, орієнтована на довгострокову співпрацю і наставництво, забезпечує постійну передачу знань і підтримку працівників, що є важливим для створення стабільних і ефективних колективів у медичних закладах.

Застосування цих підходів у закладах охорони здоров'я також залежить від специфіки організації, її розміру, рівня технологічного розвитку та індивідуальних потреб працівників. Наприклад, великі медичні центри у США можуть дозволити собі використовувати високотехнологічні методи розвитку персоналу, такі як віртуальні симуляції або онлайн-платформи для безперервного навчання. Водночас європейські медичні установи часто акцентують увагу на командних тренінгах, що дозволяють розвивати колективну відповідальність за якість медичних послуг. Японські лікарні, з іншого боку, можуть застосовувати довгострокові програми наставництва, що сприяють інтеграції молодих спеціалістів у медичні колективи та забезпечують збереження професійних стандартів протягом тривалого часу [24].

Фактори, що впливають на розвиток персоналу в організації можна поділити на внутрішні та зовнішні, залежно від їхнього джерела. Вивчення впливу цих факторів має важливе значення для розуміння того, як ефективно організувати та підтримувати процес розвитку персоналу, адже саме від їхнього правильного управління залежить не лише індивідуальний розвиток працівників, але й успішність усієї організації.

Внутрішні фактори включають в себе ті елементи, що належать до самої організації і можуть бути змінені або скориговані керівництвом. Одним із найважливіших внутрішніх факторів є стратегія організації щодо розвитку персоналу. Успішні організації, які прагнуть до сталого розвитку, інтегрують розвиток персоналу у свою загальну стратегію управління, розуміючи, що кваліфіковані й мотивовані працівники є одним із найважливіших ресурсів. Це стосується як загальних стратегічних рішень, так і специфічних планів професійного розвитку, що включають навчання, підвищення кваліфікації, коучинг, наставництво та інші інструменти. Від того, наскільки організація усвідомлює важливість розвитку людських ресурсів, залежить, наскільки ефективно буде реалізована програма розвитку персоналу.

Структуровані та чітко організовані процеси, у тому числі управлінські, сприяють тому, що розвиток персоналу стає більш систематичним і впорядкованим. Наприклад, у великих організаціях часто є спеціальні відділи чи підрозділи, відповідальні за навчання та розвиток співробітників, що забезпечує постійний контроль за цим процесом. Натомість у невеликих організаціях цей процес може бути менш формалізованим, що може призвести до певної хаотичності в його реалізації. Також важливо враховувати рівень автономії працівників у прийнятті рішень стосовно свого професійного розвитку. В організаціях із більш децентралізованою структурою працівники можуть мати більше можливостей самостійно визначати напрямки свого розвитку, тоді як у більш ієрархічних організаціях цей процес може контролюватися керівництвом [16].

Мотиваційна система також є важливим внутрішнім фактором, що впливає на розвиток персоналу. Ефективна система мотивації повинна не лише заохочувати працівників до досягнення поточних цілей, але й стимулювати їх до постійного навчання та вдосконалення. Важливу роль відіграє як матеріальна мотивація (заробітна плата, бонуси), так і нематеріальні чинники, такі як можливості кар'єрного зростання, визнання з боку керівництва та колег, а також доступ до ресурсів для розвитку, включаючи участь у тренінгах, семінарах та конференціях.

Водночас організаційна культура є одним із найвагоміших внутрішніх факторів, що впливає на розвиток персоналу. Організаційна культура визначається як сукупність норм, цінностей, правил поведінки та переконань, які поділяють члени організації. Ця культура формує певне середовище, яке може або сприяти розвитку персоналу, або, навпаки, перешкоджати йому. У компаніях із сильною організаційною культурою, де заохочуються інновації, командна робота, професійний розвиток і навчання, працівники, як правило, більш зацікавлені у власному професійному зростанні. Така культура стимулює працівників до активної участі у навчальних заходах, постійного вдосконалення своїх навичок і взаємодії з колегами з метою обміну знаннями. Натомість у організаціях із консервативною культурою, де переважає контроль і страх перед помилками, працівники можуть уникати навчання через небажання виходити за рамки встановлених правил або через відсутність стимулів для особистісного розвитку [49].

Зовнішні фактори включають впливи, що виникають поза межами організації, але мають значний вплив на її діяльність і розвиток персоналу. Одним із таких ключових факторів є ринкові умови. Швидка технологічна трансформація, глобалізація, зміни в регуляторному середовищі та підвищення рівня конкуренції змушують організації постійно адаптуватися до нових умов. Це, своєю чергою, впливає на потребу в нових знаннях і навичках у персоналу. Наприклад, у медичній сфері впровадження нових медичних технологій та методів лікування вимагає від медичних працівників

постійного навчання і підвищення кваліфікації. Заклади охорони здоров'я змушені відповідати вимогам нових стандартів якості та безпеки, що диктує необхідність постійного вдосконалення персоналу. Зміни в державній політиці та законодавстві також можуть стимулювати розвиток нових програм навчання та розвитку для персоналу, спрямованих на виконання нових регуляторних вимог.

Крім того, технологічні зміни є впливовим зовнішнім фактором, що впливає на розвиток персоналу. Швидкий розвиток інформаційних технологій, автоматизація процесів та цифровізація значно змінили вимоги до кваліфікації працівників у багатьох галузях. Тому для підтримки конкурентоспроможності організації повинні інвестувати у розвиток технологічної грамотності свого персоналу, що включає навчання використанню нових програмних продуктів, систем управління та автоматизованих процесів. У сфері охорони здоров'я це може включати навчання використанню сучасних медичних приладів, електронних медичних записів та нових діагностичних технологій.

Соціальні та демографічні зміни також є важливими зовнішніми факторами, що впливають на розвиток персоналу. Зміни у складі робочої сили, пов'язані з віковою структурою, гендерними питаннями, етнічною різноманітністю та глобальними міграційними процесами, ставлять нові виклики перед організаціями. Організації повинні враховувати ці зміни при розробці програм розвитку персоналу, щоб забезпечити рівні можливості для всіх працівників і створити сприятливі умови для їх професійного зростання.

Окрім того, конкуренція на ринку праці є значущим зовнішнім фактором, що впливає на розвиток персоналу. У галузях із високим рівнем конкуренції за кваліфіковані кадри організації змушені активно інвестувати у розвиток своїх працівників, щоб утримати їх від переходу до конкурентів. Це особливо актуально у висококваліфікованих сферах, таких як інформаційні технології, медицина та наукові дослідження. Для залучення і утримання найкращих фахівців організації часто пропонують можливості для постійного

професійного розвитку, що включає навчання, стажування та участь у міжнародних програмах обміну досвідом.

Мотивація є ключовим елементом у процесі розвитку персоналу, оскільки саме вона визначає рівень залученості та прагнення працівників до підвищення своєї кваліфікації, навчання новим навичкам та досягнення професійного росту. У контексті управління людськими ресурсами мотивація розуміється як внутрішня або зовнішня сила, що стимулює працівників до дій, спрямованих на досягнення певних цілей, а також їхнє бажання виконувати свою роботу на високому рівні та розвиватися у професійному плані. Мотивація в цьому контексті виступає не просто як фактор задоволення поточних потреб працівників, а як стратегічний інструмент, що дозволяє організаціям забезпечувати довготривалий розвиток і підвищення ефективності своїх працівників.

Теоретичні підходи до мотивації у контексті розвитку персоналу мають значний вплив на формування систем мотивації в організаціях і визначають основні принципи, за якими розробляються та реалізуються програми мотивації. Класичні мотиваційні теорії, такі як теорія потреб Маслоу, двофакторна теорія Герцберга та теорія очікувань Врума, роблять значний внесок у розуміння того, як організувати мотивацію працівників для їхнього професійного розвитку [34].

Згідно з теорією потреб Маслоу, розвиток персоналу може розглядатися через призму піраміди потреб, де вищі рівні самореалізації пов'язані з можливостями для розвитку і вдосконалення. Маслоу припускав, що працівники на початковому етапі прагнуть задовольнити базові потреби, такі як безпека, стабільна заробітна плата та комфортні умови праці. Однак, після задоволення цих потреб вони переходять до вищих рівнів, таких як потреби визнання, поваги та самореалізації. Саме цей рівень потреб найбільш пов'язаний з мотивацією до професійного розвитку, оскільки працівники прагнуть не лише виконувати свої обов'язки, але й удосконалювати свої навички, отримувати нові знання і досягати успіхів у професійній діяльності.

Для організацій це означає, що мотивація персоналу на етапі професійного розвитку повинна фокусуватися на наданні можливостей для самореалізації та особистісного зростання.

Двофакторна теорія Герцберга поділяє фактори, що впливають на мотивацію, на дві основні групи: гігієнічні фактори та мотиватори. Гігієнічні фактори включають базові умови праці, оплату, соціальні гарантії, стабільність зайнятості, і їхня наявність є необхідною для задоволення працівників, але вони не сприяють підвищенню рівня мотивації. Натомість мотиватори, до яких належать можливості професійного розвитку, визнання, просування по кар'єрній драбині та відповідальність, є ключовими елементами, що сприяють підвищенню мотивації. Герцберг вказував на те, що для того, щоб працівники були мотивовані до розвитку, організації повинні надавати їм можливості для досягнення вищих рівнів у їхній кар'єрі, пропонуючи навчання, коучинг і можливості для самовдосконалення. Отже, мотиваційна система повинна бути побудована таким чином, щоб мотиватори були пріоритетом і стимулювали працівників до постійного розвитку.

Теорія очікувань Врума робить акцент на тому, що працівники мотивовані тоді, коли вони очікують, що їхні зусилля призведуть до певних результатів, а ці результати, у свою чергу, будуть винагороджені. У контексті розвитку персоналу це означає, що працівники будуть мотивовані до навчання і підвищення кваліфікації тоді, коли вони бачать чітку зв'язок між своїми зусиллями та можливістю отримати підвищення, визнання чи інші форми винагороди. Наприклад, якщо працівники розуміють, що успішне проходження навчальних програм або тренінгів збільшить їхні шанси на кар'єрне просування або підвищення заробітної плати, їхня мотивація до професійного зростання значно підвищується. Відтак, організації повинні створювати такі умови, за яких працівники чітко бачитимуть, що їхні зусилля в розвитку призведуть до позитивних змін у їхньому професійному житті [26].

Мотивація до професійного розвитку також має бути інтегрована в загальну систему мотивації організації. Система мотивації визначається як комплекс заходів, які використовуються для стимулювання працівників до досягнення організаційних та індивідуальних цілей. Успішна система мотивації повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, оскільки лише комплексний підхід дозволить забезпечити високий рівень мотивації до розвитку. Матеріальні стимули, такі як підвищення заробітної плати, бонуси за досягнення, оплата навчання, є важливими для підтримки стабільної мотивації, особливо на початкових етапах розвитку. Проте нематеріальні стимули, такі як визнання з боку керівництва, можливості кар'єрного росту, автономія у прийнятті рішень і залучення до стратегічних проєктів, часто мають набагато більший вплив на мотивацію працівників до професійного розвитку.

Вплив системи мотивації на ефективність професійного росту можна оцінювати через призму досягнення конкретних цілей навчання та розвитку персоналу. Якщо мотиваційна система правильно налаштована і працівники чітко бачать переваги, які вони отримують від розвитку своїх компетенцій, вони будуть більш активно залучені до навчальних процесів. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню якості виконуваних робіт, що позитивно впливає на загальну ефективність організації. Наприклад, якщо працівники мотивовані до постійного вдосконалення своїх професійних навичок, це дозволяє організації швидше адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати новітні технології та методи роботи, що в кінцевому результаті підвищує її конкурентоспроможність. Мотивуюча система буде більш ефективною, якщо керівництво активно підтримує ініціативи щодо розвитку, надає зворотний зв'язок і визнає досягнення працівників у цьому напрямку. Керівники повинні не лише надавати можливості для навчання, але й формувати мотиваційний клімат у колективі, де кожен працівник буде відчувати, що його внесок у розвиток має значення і буде помічений. Це може виражатися в регулярних зустрічах, де обговорюються досягнення працівників, визнання їхніх успіхів

перед колегами або надання спеціальних можливостей для тих, хто проявив ініціативу у своєму професійному зростанні [19].

Керівник, як лідер і управлінець, виступає основним посередником між стратегією організації та її працівниками, забезпечуючи зв'язок між організаційними цілями і можливостями персоналу щодо їх досягнення. У наукових дослідженнях функції керівника у контексті розвитку персоналу розглядаються як комплекс дій, спрямованих на підтримку, стимулювання та контроль за процесами професійного розвитку, що охоплює не лише формальні програми навчання, але й створення умов для особистісного та кар'єрного зростання працівників.

Однією з основних функцій керівника у забезпеченні ефективного розвитку кадрів є стратегічне планування процесу розвитку персоналу. Керівник повинен чітко розуміти, які компетенції необхідні для досягнення організаційних цілей і яким чином можна забезпечити розвиток цих компетенцій у працівників. Це включає аналіз поточного рівня кваліфікації персоналу, виявлення прогалин у знаннях та навичках, а також формування довгострокових планів розвитку, які відповідають потребам організації і забезпечують підготовку персоналу до майбутніх викликів. У цьому контексті керівник виступає не лише як адміністратор процесу розвитку, але й як стратег, який повинен передбачати зміни на ринку, технологічні новації та нові вимоги до професійної компетентності працівників.

Крім того, значною функцією керівника є забезпечення умов для постійного навчання і розвитку працівників. Відповідно до сучасних підходів до управління людськими ресурсами, розвиток персоналу не повинен обмежуватися одноразовими тренінгами або короткостроковими курсами, а має бути інтегрованим у повсякденну діяльність організації. Керівник повинен забезпечити створення навчального середовища, де працівники матимуть можливість постійно вдосконалювати свої професійні навички. Це включає організацію доступу до навчальних матеріалів, участь у тренінгах, семінарах, конференціях, а також стимулювання обміну знаннями всередині

організації через наставництво, коучинг або створення командних проектів [29].

Ключовою складовою ролі керівника є його здатність мотивувати персонал до розвитку. Мотивація працівників є важливим чинником успіху будь-яких програм навчання, оскільки без внутрішньої зацікавленості співробітників навіть найкраще організовані програми не принесуть очікуваних результатів. Керівник повинен активно підтримувати ініціативи щодо навчання і професійного зростання працівників, заохочувати їх до участі в різних формах розвитку та надавати їм зворотний зв'язок щодо їхніх досягнень. При цьому важливою є індивідуалізація підходу до мотивації: різні працівники можуть мати різні стимули до розвитку, тому керівник повинен враховувати їхні індивідуальні потреби та амбіції, пропонуючи їм можливості для розвитку, які відповідають їхнім очікуванням і кар'єрним цілям.

Функція оцінки ефективності процесу розвитку персоналу також лежить на плечах керівника. Керівник повинен мати чітке уявлення про те, як оцінювати результати навчання і розвитку працівників, використовуючи як кількісні, так і якісні показники. Це може включати аналіз результатів тренінгів, оцінку продуктивності працівників після проходження навчання, зворотний зв'язок від самих працівників про їхнє навчання та його вплив на їхню професійну діяльність. Оцінка ефективності є важливою складовою управлінського циклу розвитку персоналу, оскільки вона дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони існуючих програм навчання і своєчасно вносити необхідні корективи. Зрештою, ефективність програм розвитку персоналу відображається в загальних показниках діяльності організації, таких як підвищення продуктивності праці, зниження рівня помилок, поліпшення якості продуктів або послуг [17].

Окрему увагу варто приділити функції підтримки інновацій у процесі розвитку персоналу. У сучасному світі постійні зміни та інновації стають невід'ємною частиною будь-якої галузі, і заклади охорони здоров'я, як й інші

організації, не є винятком. Керівник повинен стимулювати впровадження новітніх методик навчання, таких як дистанційні курси, симуляційне навчання або використання електронних платформ для розвитку персоналу. Використання таких інноваційних підходів дозволяє не лише підвищувати рівень кваліфікації працівників, але й зробити процес навчання більш гнучким, доступним і ефективним. Однак впровадження інновацій також потребує від керівника здатності до управління змінами, оскільки багато працівників можуть чинити опір новим методам навчання або не розуміти їхньої цінності. У цьому контексті керівник повинен не лише впроваджувати інновації, але й комунікувати їхні переваги для працівників, пояснюючи, як нові методики допоможуть їм у їхньому професійному зростанні.

Управлінські рішення, спрямовані на підтримку та стимулювання навчання, повинні включати цілу низку заходів, які дозволяють створити культуру навчання в організації. Одним із таких рішень є впровадження програм наставництва або коучингу, де досвідчені працівники можуть передавати свої знання і навички молодшим колегам. Це сприяє не лише розвитку професійної компетентності, але й підвищує рівень залученості працівників у процес розвитку, оскільки вони відчують себе частиною колективу, який піклується про їхнє зростання. Наставництво є також важливим інструментом для підвищення рівня взаємодії всередині організації, що сприяє створенню сприятливої атмосфери для професійного розвитку.

Рішучим рішенням є впровадження системи стимулів для тих працівників, які активно беруть участь у навчальних програмах і демонструють високі результати у своєму професійному зростанні. Такі стимули можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Наприклад, організація може пропонувати підвищення заробітної плати, бонуси або можливості для кар'єрного зростання працівникам, які успішно проходять навчання і впроваджують нові знання у свою діяльність. Нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, надання більшої відповідальності або

участь у стратегічних проектах, також відіграють важливу роль у стимулюванні професійного зростання. Впровадження таких стимулів є важливим елементом управління, оскільки воно створює мотиваційне середовище, в якому працівники відчують підтримку з боку керівництва і бачать можливості для свого розвитку [35].

Керівник також відіграє значну роль у побудові зворотного зв'язку в процесі розвитку персоналу. Регулярний зворотний зв'язок є основним інструментом для корекції навчального процесу і допомагає працівникам краще розуміти свої сильні і слабкі сторони. Керівник повинен надавати конструктивний зворотний зв'язок, який не лише вказує на помилки або недоліки, але й пропонує конкретні кроки для їхнього усунення. Крім того, зворотний зв'язок може бути важливим джерелом мотивації, оскільки працівники, які отримують позитивні відгуки про свою роботу, більше зацікавлені в подальшому розвитку.

Таким чином, роль керівника в процесі розвитку персоналу є багатогранною і включає як стратегічні функції, так і оперативне управління процесами навчання і професійного зростання працівників. Керівник виконує ключову роль у формуванні навчальної культури в організації, забезпеченні умов для постійного розвитку, мотивації працівників і оцінки ефективності процесів навчання. Управлінські рішення, спрямовані на стимулювання розвитку персоналу, мають бути орієнтовані на створення системи підтримки навчання, яка дозволить працівникам реалізовувати свої професійні амбіції та досягати високих результатів, що сприятиме загальному успіху організації.

1.2. Характеристика складових та особливості розвитку персоналу закладу охорони здоров'я

Структура та ключові елементи розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я є основою для забезпечення високої якості медичних послуг та професійного зростання медичних працівників. Заклади охорони здоров'я як

специфічні організації потребують висококваліфікованих фахівців, які постійно вдосконалюють свої професійні навички, оскільки саме від цього залежить здоров'я і життя пацієнтів. Структура розвитку персоналу в медичних установах побудована на принципах безперервного навчання, що спрямоване на підтримку належного рівня кваліфікації, адаптацію до новітніх медичних технологій, а також на забезпечення високих стандартів якості медичного обслуговування.

Система розвитку медичних працівників складається з кількох ключових елементів, які взаємодіють між собою і формують цілісну структуру розвитку людських ресурсів у закладі охорони здоров'я. Одним із центральних елементів цієї системи є безперервне професійне навчання, яке включає формальне підвищення кваліфікації, сертифікаційні курси та участь у програмах професійного зростання. В контексті медичної сфери, підвищення кваліфікації є обов'язковим процесом, який регулюється як внутрішніми вимогами закладів охорони здоров'я, так і державними нормативами. Медичні працівники повинні регулярно проходити курси підвищення кваліфікації, що дозволяє їм оновлювати свої знання відповідно до нових стандартів діагностики, лікування та профілактики захворювань.

Значною складовою системи розвитку персоналу є стажування та практичне навчання, яке дає можливість медичним працівникам освоїти нові методи лікування на практиці. Це особливо важливо в умовах швидких змін у медичній науці, коли нові медичні технології та методи лікування впроваджуються з великою швидкістю. Практичне навчання забезпечує ефективне засвоєння нових знань і навичок, що особливо важливо для медичного персоналу, який безпосередньо взаємодіє з пацієнтами та виконує складні медичні процедури.

До ключових елементів також належать наставництво та коучинг, які сприяють індивідуальному розвитку медичних працівників. Наставництво в медичних закладах часто застосовується для нових працівників або для тих, хто переходить на нову посаду чи спеціалізацію. Досвідчені медики

допомагають молодшим колегам засвоїти нові обов'язки, що не лише сприяє їх професійному розвитку, але й забезпечує високий рівень якості медичних послуг. Коучинг, у свою чергу, може бути використаний для розвитку лідерських навичок і допомоги працівникам у досягненні кар'єрних цілей [12].

Невід'ємним елементом системи розвитку персоналу є також участь у науково-практичних конференціях, семінарах та симпозіумах. Медичні працівники мають можливість обмінюватися досвідом із колегами з інших закладів, вивчати нові підходи до лікування і вдосконалювати свої знання на основі найновіших наукових досліджень. Така діяльність сприяє не лише професійному зростанню медичного персоналу, але й підвищенню престижу закладу, який активно бере участь у наукових і професійних заходах.

Взаємозв'язок між структурою організації та потребами розвитку персоналу є важливим аспектом у системі управління закладами охорони здоров'я. Структура організації безпосередньо впливає на те, як будується система розвитку кадрів, а також визначає рівень ефективності програм навчання. Високі вимоги до професійної компетенції медичного персоналу та динаміка змін у сфері охорони здоров'я формують особливу потребу в організації структурованих і адаптивних програм розвитку. Керівники закладів охорони здоров'я повинні забезпечувати взаємозв'язок між загальною стратегією організації та індивідуальними потребами розвитку медичних працівників, що вимагає гнучкості у підходах до управління.

Структура закладу охорони здоров'я має бути побудована таким чином, щоб процеси розвитку персоналу були інтегровані в повсякденну діяльність організації. Це передбачає чітке розподілення відповідальності між відділами або підрозділами, які відповідають за навчання і розвиток кадрів. Наприклад, у великих медичних установах можуть існувати окремі відділи навчання, які відповідають за організацію тренінгів, семінарів, координацію стажувань і підвищення кваліфікації. У менших закладах відповідальність за розвиток персоналу може покладатися на керівників підрозділів або на самих

працівників, що вимагає від них більшої самостійності в плануванні свого професійного зростання [37].

Однак, незалежно від структури закладу, важливим є забезпечення чіткого планування і координації програм розвитку, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в галузі та адаптувати персонал до нових викликів. Це стосується не лише медичних технологій, але й вимог до комунікацій з пацієнтами, менеджменту в медичних установах, а також нових стандартів безпеки і якості надання медичних послуг. Відтак, структури закладів охорони здоров'я повинні бути адаптивними і гнучкими, щоб забезпечувати постійну підтримку професійного зростання медичних працівників.

Заклади охорони здоров'я також повинні враховувати індивідуальні потреби розвитку кожного працівника, оскільки різні спеціалісти можуть мати різні вимоги до навчання і підвищення кваліфікації. Для цього необхідно використовувати персоналізовані підходи до планування розвитку кадрів, що передбачає розробку індивідуальних навчальних планів для працівників на основі їхніх кар'єрних цілей, поточного рівня компетенцій і потреб організації. Такий підхід дозволяє оптимізувати процес навчання і забезпечити більш ефективний розвиток персоналу, оскільки він враховує індивідуальні особливості кожного працівника.

Взаємозв'язок між потребами розвитку персоналу і структурою організації також проявляється у формуванні культури навчання всередині закладу охорони здоров'я. Організаційна культура, що підтримує безперервний розвиток, є важливим чинником успішної реалізації програм навчання. У закладах з потужною культурою навчання працівники активно залучаються до процесу розвитку, беруть участь у тренінгах, обмінюються досвідом і ініціюють нові проекти, спрямовані на вдосконалення професійної діяльності. У таких умовах структура організації стає основою для розвитку, надаючи ресурси і можливості для навчання.

В умовах постійного розвитку медичної науки та технологій, медичні працівники зобов'язані підтримувати і постійно оновлювати свої знання та

навички. Цей процес включає як формальні, так і неформальні методи навчання, кожен із яких відіграє важливу роль у забезпеченні високого рівня професійної підготовки [41].

Формальні методи розвитку персоналу – це офіційно організовані та структуровані заходи, що спрямовані на підвищення кваліфікації медичних працівників. Вони включають участь у сертифікаційних програмах, акредитованих тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, конференціях, а також формальних освітніх програмах вищих навчальних закладів. Ці заходи, як правило, мають встановлені програми, певну тривалість і формальні критерії оцінки результатів навчання, які можуть бути необхідними для отримання ліцензії або сертифікатів, що підтверджують професійну компетентність. Для медичних працівників участь у таких програмах є важливою не лише з огляду на регуляторні вимоги, але й через необхідність підтримувати сучасний рівень знань у своїй спеціалізації. Формальні методи навчання часто є обов'язковими, що забезпечує стандартизований підхід до підвищення кваліфікації, але водночас може обмежувати гнучкість та індивідуалізацію навчального процесу.

Традиційні підходи до формальної освіти, такі як лекції, семінари і практичні заняття, забезпечують систематичну передачу знань від досвідчених фахівців до молодих спеціалістів. Ці підходи залишаються важливими, особливо в медичній галузі, де необхідно чітко засвоїти стандарти діагностики, лікування і профілактики захворювань. Проте, з розвитком технологій, формальні методи навчання змінюються. Одним із найбільш поширених інноваційних підходів до формальної освіти є використання дистанційних технологій навчання. Так звані онлайн-курси або вебінари дозволяють медичним працівникам підвищувати кваліфікацію, не відриваючись від робочого процесу, що особливо важливо для лікарів, медсестер та іншого медичного персоналу, які часто мають обмежений час для навчання. Крім того, симуляційні тренінги, що використовують віртуальні реальності або спеціальні манекени для відпрацювання медичних

маніпуляцій, дозволяють практикувати навички в умовах, наближених до реальних, без ризику для пацієнтів. Такі тренінги стали невід'ємною частиною підготовки хірургів, анестезіологів, акушерів та інших спеціалістів, які працюють у критичних ситуаціях [55].

Неформальні методи розвитку персоналу є менш структурованими і базуються на добровільній участі медичних працівників у процесах навчання та саморозвитку. Вони включають наставництво, коучинг, обмін досвідом, самостійне навчання, участь у неформальних обговореннях та групах підтримки. Неформальне навчання відбувається у повсякденній практиці, коли працівники вчаться один у одного або засвоюють нові навички через власний досвід. Наставництво є важливим інструментом передачі знань і професійної культури в медичних закладах, де досвідчені працівники діляться своїм досвідом із молодшими колегами. Такий процес є особливо важливим у складних спеціалізаціях, де пряме наставництво дозволяє ефективніше передавати не лише знання, але й практичні навички, які неможливо здобути лише через формальне навчання.

Самостійне навчання також займає важливе місце серед неформальних методів розвитку медичного персоналу. Воно включає читання наукових публікацій, монографій, перегляд навчальних відео та використання інших ресурсів для саморозвитку. Це особливо актуально в умовах швидкого розвитку медичних технологій і наукових відкриттів, коли медичні працівники повинні бути здатні швидко орієнтуватися в нових даних. Завдяки доступу до глобальних інформаційних ресурсів, таких як медичні бази даних, інтернет-платформи для обміну досвідом і знаннями, самостійне навчання стало більш доступним і ефективним. Медичні працівники можуть отримувати найсвіжіші дані з дослідницької літератури, оновлювати свої знання про нові методи лікування і діагностики, а також підтримувати високий рівень професійної компетенції [8].

Окремим цінним аспектом неформального навчання є обмін досвідом серед медичних працівників. У закладах охорони здоров'я важливим є

створення умов для ефективної взаємодії між співробітниками різних відділів і спеціальностей. Обмін досвідом дозволяє вдосконалювати комунікаційні навички, покращувати міждисциплінарну співпрацю, а також сприяє швидкому поширенню нових знань і практик. Медичні ради, клінічні конференції, групові обговорення клінічних випадків та регулярні зустрічі команд лікарів дозволяють фахівцям обмінюватися інформацією, аналізувати складні випадки та вдосконалювати свої професійні навички.

У контексті інноваційних підходів до розвитку персоналу, важливим є також застосування так званого "навчання на робочому місці" (on-the-job training), яке передбачає безпосереднє навчання під час виконання робочих обов'язків. Це особливо ефективно для медичних працівників, оскільки вони мають можливість вивчати нові технології та методи лікування безпосередньо в реальних умовах клінічної практики. У такому форматі вони отримують не лише теоретичні знання, але й одразу практикують їх застосування під керівництвом більш досвідчених колег. Цей підхід поєднує елементи формального і неформального навчання, забезпечуючи безперервний процес підвищення кваліфікації. Загалом, роль неформальних методів у розвитку медичних працівників стає дедалі більш значущою, оскільки вони дозволяють гнучко реагувати на зміни в медичній сфері та забезпечують постійний процес професійного зростання. Водночас формальні методи навчання залишаються необхідними для стандартизації знань та навичок, особливо в таких критично важливих галузях, як медицина, де помилки можуть мати серйозні наслідки. Поєднання обох підходів до навчання, формального та неформального, створює комплексну систему розвитку медичних працівників, яка дозволяє ефективно підтримувати високий рівень їхньої професійної підготовки, адаптуючись до нових викликів і вимог часу [26].

Процес підвищення кваліфікації у медичній сфері регулюється низкою нормативних документів і стандартів, які визначають вимоги до професійного розвитку медичних працівників. У багатьох країнах існують

законодавчо закріплені обов'язкові програми підвищення кваліфікації, які медичні працівники повинні проходити через певні періоди часу. Це обумовлено тим, що медицина є наукою, яка постійно розвивається, і знання, які медики отримують під час навчання, можуть застаріти вже через кілька років. Відтак, регулярне оновлення знань є важливим для підтримання високого рівня професійної компетентності та відповідності сучасним вимогам галузі.

Підвищення кваліфікації у медичній галузі є процесом, спрямованим на вдосконалення теоретичних знань, практичних навичок і професійних компетенцій медичних працівників з урахуванням нових досягнень у медицині, зміни клінічних протоколів та стандартів лікування, а також впровадження нових технологій і медичного обладнання. У контексті охорони здоров'я, підвищення кваліфікації має особливе значення, оскільки будь-які помилки або недоліки в знаннях можуть призвести до серйозних наслідків для здоров'я або навіть життя пацієнтів. Таким чином, метою підвищення кваліфікації є не лише покращення професійних навичок, але й забезпечення безпеки пацієнтів та підвищення якості медичної допомоги.

Однією з особливостей підвищення кваліфікації медичних працівників є те, що цей процес має бути безперервним. Концепція безперервної медичної освіти (Continuing Medical Education, CME) є загальновизнаною на міжнародному рівні і передбачає, що медичні працівники повинні постійно вдосконалювати свої знання та навички протягом усієї професійної кар'єри. Це включає участь у семінарах, тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, наукових конференціях, а також самостійне навчання через читання спеціалізованої літератури та наукових статей. Безперервна освіта дозволяє лікарям та іншим медичним працівникам бути в курсі нових наукових відкриттів, клінічних рекомендацій та інновацій у лікуванні різних захворювань.

У процесі підвищення кваліфікації медичних працівників важливу роль відіграють стандарти медичної практики, які встановлюють вимоги до

професійної компетентності. Медичні стандарти постійно оновлюються відповідно до нових досліджень і клінічних випробувань, тому медичні працівники повинні вміти не лише засвоювати нові знання, але й адаптувати їх до конкретних клінічних умов. У цьому контексті підвищення кваліфікації є важливим інструментом для забезпечення відповідності практичної діяльності медичних працівників новітнім стандартам. Наприклад, в онкології або кардіохірургії нові методи лікування можуть з'являтися майже щороку, і медичні фахівці повинні бути здатні швидко інтегрувати ці зміни в свою клінічну практику, щоб забезпечити пацієнтам найкращі можливі результати лікування.

Крім того, однією з особливостей підвищення кваліфікації медичних працівників є використання новітніх технологій навчання, таких як симуляційні тренінги, які дозволяють відпрацьовувати складні медичні маніпуляції в умовах, максимально наближених до реальних клінічних ситуацій. Симуляційні центри стали важливою складовою медичної освіти, особливо в таких сферах, як хірургія, інтенсивна терапія та анестезіологія, де відточеність практичних навичок є критично важливою для успішного лікування пацієнтів. Використання симуляційних технологій дозволяє медичним працівникам удосконалювати свої навички без ризику для пацієнтів, що особливо важливо для медичних працівників, які стикаються з екстремальними або рідкісними клінічними випадками.

Зі зростаючою глобалізацією, медичні фахівці мають можливість брати участь у міжнародних програмах обміну, стажуваннях у провідних медичних центрах світу, а також брати участь у міжнародних наукових конференціях і семінарах. Це дозволяє їм отримувати доступ до передових знань і практик, які можуть бути недоступними у їхній країні, а також обмінюватися досвідом з колегами з різних країн. Така інтеграція є особливо важливою в контексті глобальних викликів, таких як боротьба з інфекційними захворюваннями або впровадження нових технологій у медицину [5].

У той же час, підвищення кваліфікації медичних працівників потребує не лише теоретичного навчання, але й регулярної оцінки їхніх практичних навичок. Однією з основних вимог до професійного зростання у медичній галузі є постійна оцінка якості роботи медичних працівників, що може здійснюватися через атестації, сертифікаційні іспити або участь у програмах акредитації. Це дозволяє не лише контролювати рівень професійної підготовки, але й виявляти можливі прогалини у знаннях або навичках, які потребують подальшого вдосконалення. Таким чином, оцінка результатів підвищення кваліфікації є невід'ємною частиною загального процесу розвитку медичних працівників.

Варто також зазначити, що процес підвищення кваліфікації медичних працівників повинен бути тісно інтегрований у загальну стратегію розвитку закладів охорони здоров'я. Керівництво медичних закладів відіграє важливу роль у забезпеченні доступу працівників до програм навчання, створенні умов для участі в них, а також стимулюванні професійного зростання. Наприклад, успішна реалізація програм підвищення кваліфікації залежить від наявності необхідних ресурсів, таких як сучасне обладнання, доступ до навчальних матеріалів та можливість брати участь у тренінгах і семінарах.

Оцінка ефективності програм розвитку медичного персоналу передбачає аналіз різних аспектів, таких як здатність працівників застосовувати нові знання та навички у своїй роботі, покращення клінічних результатів та зниження ризиків для пацієнтів. Основною метою цієї оцінки є визначення того, наскільки навчальні програми сприяють підвищенню кваліфікації працівників, покращенню їхньої професійної компетенції та забезпеченню відповідності медичних послуг сучасним стандартам. Це досягається через застосування різноманітних методів оцінки результативності навчальних програм, які дозволяють вимірювати як безпосередні результати навчання, так і їхній довгостроковий вплив на роботу медичного закладу [43].

Одним із найпоширеніших методів оцінки ефективності програм розвитку медичного персоналу є багаторівнева модель Кіркпатріка. Ця модель передбачає чотири рівні оцінки результативності навчальних заходів. Перший рівень, "реакція", оцінює задоволеність учасників навчання програмою, їхні враження від тренінгів та семінарів. Цей рівень важливий для розуміння того, чи були умови навчання прийнятними та чи відповідав матеріал очікуванням учасників. Другий рівень, "навчання", оцінює, наскільки добре працівники засвоїли нові знання та навички. Ця оцінка зазвичай проводиться через тестування, практичні завдання або анкетування, що дозволяє визначити, чи були досягнуті навчальні цілі. Третій рівень, "поведінка", вимірює, чи змінюється поведінка працівників після навчання: чи використовують вони нові методи, підходи або технології у своїй щоденній роботі. Четвертий рівень, "результати", оцінює загальний вплив навчання на організацію: підвищення якості медичних послуг, покращення результатів лікування, зниження рівня помилок та підвищення задоволеності пацієнтів.

Крім того, значним методом оцінки ефективності програм розвитку персоналу є використання клінічних показників для вимірювання змін у роботі медичних працівників після проходження навчання. До таких показників можуть належати кількість успішно виконаних процедур, зменшення кількості ускладнень після операцій, точність діагностики, швидкість реагування на екстрені ситуації тощо. Ці показники дозволяють отримати кількісні дані про те, наскільки навчання вплинуло на професійну діяльність медичних працівників і чи покращились клінічні результати після проходження навчальних програм. Оцінка за допомогою таких показників допомагає виявити, які саме програми є найбільш ефективними і де необхідні подальші вдосконалення.

Категорія	Опис	Приклади
Формування стратегії розвитку	Розробка довгострокового плану розвитку персоналу, який відповідає стратегічним цілям закладу	Включення навчальних програм у загальну стратегію закладу, створення плану

		підвищення кваліфікації для ключових спеціалістів
Забезпечення ресурсами	Виділення фінансових, технічних та людських ресурсів для реалізації програм розвитку	Бюджетування навчальних програм, придбання симуляційного обладнання для практичного навчання
Стимулювання професійного зростання	Мотивування працівників до участі у навчальних програмах через систему заохочень	Надання бонусів за успішне проходження курсів, визнання досягнень на внутрішніх зборах
Впровадження сучасних технологій	Організація інтеграції нових технологій у навчальний процес	Використання LMS-платформ для онлайн-навчання, впровадження телемедичних рішень для розвитку цифрових компетенцій
Організація внутрішнього навчання	Забезпечення можливостей для передачі знань між працівниками	Проведення майстер-класів досвідченими лікарями, організація круглих столів для обговорення складних клінічних випадків
Наставництво і коучинг	Призначення наставників для молодих спеціалістів, забезпечення персональної підтримки	Закріплення за молодим лікарем досвідченого наставника, який допоможе адаптуватися до умов роботи
Створення культури розвитку	Формування середовища, в якому навчання та підвищення кваліфікації є постійними і цінуються	Популяризація ідей безперервного професійного розвитку, формування позитивного ставлення до навчання
Контроль і моніторинг результатів	Відстеження прогресу персоналу, оцінка ефективності навчальних програм	Оцінка результатів навчання через опитування, аналіз показників продуктивності роботи персоналу
Інформування персоналу	Надання актуальної інформації про можливості професійного розвитку, гранти, конференції та навчальні курси	Регулярне розсилання електронних листів із пропозиціями участі у міжнародних конференціях або стажуваннях
Підтримка емоційного інтелекту	Забезпечення психологічної підтримки та сприяння розвитку комунікаційних навичок	Організація тренінгів з управління стресом, розвиток навичок взаємодії з пацієнтами і колегами
Співпраця з освітніми закладами	Налагодження партнерства з університетами та навчальними центрами для підготовки та розвитку персоналу	Укладання угод про проходження стажувань лікарів в університетських клініках, організація спільних навчальних програм

Формування кадрового резерву	Виявлення перспективних працівників та планування їхнього кар'єрного зростання	Включення молодих фахівців до програм розвитку лідерства, створення індивідуальних планів кар'єрного розвитку
Підтримка інновацій	Сприяння розвитку нових ідей та їх впровадження у роботу	Заохочення працівників до розробки нових методик лікування або управління, організація конкурсів інноваційних ідей
Залучення до міжнародного досвіду	Забезпечення участі працівників у міжнародних стажуваннях, конференціях та обміні досвідом	Відправлення лікарів на стажування до закордонних клінік, участь у світових медичних форумах

Табл. 1.1. Роль керівництва в розвитку персоналу закладу охорони здоров'я

Якість медичних послуг залежить від багатьох факторів, але ключову роль у цьому процесі відіграє компетентність медичного персоналу. Медичні працівники, які постійно вдосконалюють свої знання та навички, здатні швидше і точніше діагностувати захворювання, застосовувати новітні методики лікування та ефективніше взаємодіяти з пацієнтами. Наприклад, навчання новим технологіям або методам діагностики дозволяє скоротити час діагностування, знизити ризики неправильного лікування та запобігти ускладненням. Це особливо важливо у складних клінічних випадках, де точність і швидкість реакції є критичними для успішного лікування [30].

Розвиток персоналу впливає не лише на технічні аспекти медичної діяльності, але й на комунікацію з пацієнтами та їхню довіру до лікарів. Медичні працівники, які проходять навчання в галузі комунікаційних навичок та психологічної підтримки, здатні ефективніше взаємодіяти з пацієнтами, що підвищує рівень задоволеності медичними послугами. Пацієнти, які відчувають підтримку та отримують детальні пояснення про свій стан і лікування, зазвичай демонструють більшу прихильність до лікувального процесу і дотримуються рекомендацій лікарів, що покращує результати лікування. Таким чином, розвиток персоналу має комплексний вплив на всі

аспекти надання медичних послуг, включаючи як технічні, так і емоційні складові медичної допомоги.

Оцінка ефективності програм розвитку медичного персоналу також може включати використання методів опитування та анкетування пацієнтів. Рівень задоволеності пацієнтів є важливим показником якості надання медичних послуг, і він може бути пов'язаний із тим, наскільки компетентно і професійно медичні працівники виконують свої обов'язки. Пацієнти, які отримують якісну медичну допомогу, включаючи уважність, професіоналізм та належний догляд, частіше залишають позитивні відгуки та висловлюють задоволення від надання послуг. Ці дані можуть використовуватися як індикатор того, наскільки ефективними були програми навчання і чи сприяли вони підвищенню рівня обслуговування пацієнтів.

Висновки до першого розділу

Розвиток персоналу визначається як процес постійного вдосконалення професійних знань, навичок та компетенцій працівників з метою підвищення їхньої продуктивності, адаптивності та ефективності у виконанні професійних обов'язків. Організація розвитку персоналу вимагає системного підходу, що поєднує різні методи та форми навчання, управління знаннями, мотивацію працівників до навчання та розвиток їхніх особистісних якостей. У швидкозмінному бізнес-середовищі працівники повинні постійно оновлювати свої знання та навички для того, щоб залишатися конкурентоспроможними. Безперервне навчання включає різноманітні освітні заходи, такі як тренінги, семінари, конференції, самостійне навчання, наставництво та коучинг. Це дозволяє організаціям оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі та технологіях, підвищувати кваліфікацію своїх працівників відповідно до нових вимог, а також сприяти їхньому кар'єрному росту.

Організація розвитку персоналу передбачає створення системи навчання, яка повинна бути інтегрована у загальну стратегію управління

організацією. Така система забезпечує довгострокове планування та координацію навчальних процесів, визначення ключових компетенцій, які необхідно розвивати у працівників, та розробку індивідуальних траєкторій розвитку для кожного працівника відповідно до його професійних цілей. Підхід до навчання персоналу повинен бути гнучким, адаптивним до змін і потреб організації, що дозволяє швидко реагувати на нові виклики, які можуть виникати на ринку або всередині самої організації.

Успішна організація розвитку персоналу також потребує чіткого розподілу відповідальності між керівництвом, відділом людських ресурсів та самими працівниками. Керівництво відіграє ключову роль у формуванні стратегічного бачення розвитку персоналу, створенні умов для навчання та мотивації працівників. Водночас відділ людських ресурсів займається безпосередньою координацією навчальних програм, оцінкою їх ефективності, вибором методів і форм навчання, а також забезпеченням відповідності навчання вимогам ринку. Самі працівники повинні бути активними учасниками процесу розвитку, усвідомлюючи необхідність постійного вдосконалення своїх компетенцій та брати відповідальність за свій професійний ріст.

Мотиваційна система організації повинна спрямовувати працівників на досягнення поставлених цілей через професійне навчання, пропонуючи їм як матеріальні, так і нематеріальні стимули для розвитку. Зокрема, можливості кар'єрного росту, визнання з боку керівництва, доступ до нових знань і технологій, а також залучення до стратегічних проектів можуть стати потужними мотиваційними чинниками, які спонукатимуть працівників до участі у навчальних програмах та підвищення своєї кваліфікації.

Вагомим аспектом організації розвитку персоналу є управління знаннями, яке передбачає накопичення, зберігання та передачу знань у межах організації. Ефективне управління знаннями дозволяє забезпечити безперервність навчання та використання вже набутих знань і досвіду для підготовки нових поколінь працівників. Це може включати створення баз

знань, розробку внутрішніх навчальних матеріалів, а також заохочення обміну досвідом між працівниками через програми наставництва або внутрішні семінари. Такі методи сприяють не лише передачі знань, але й формуванню культури навчання та самовдосконалення в організації.

Розвиток персоналу у сучасних умовах вимагає використання різноманітних підходів до навчання, включаючи як традиційні, так і інноваційні методи. Традиційні методи, такі як тренінги, семінари та навчальні курси, продовжують відігравати важливу роль у розвитку професійних навичок працівників, особливо коли йдеться про здобуття фундаментальних знань у певній галузі. Проте інноваційні підходи до навчання, зокрема використання цифрових технологій, дистанційних освітніх платформ, симуляційних тренінгів та віртуальних навчальних середовищ, стають дедалі більш популярними через свою гнучкість і здатність забезпечити доступ до навчання в будь-який час і в будь-якому місці.

Зокрема, дистанційне навчання та використання електронних платформ для розвитку персоналу дозволяють значно розширити можливості для навчання, особливо для організацій, які мають географічно розподілену структуру. Використання онлайн-курсів, вебінарів та інтерактивних навчальних модулів дозволяє працівникам навчатися у зручний для них час, не відриваючись від основної роботи. Крім того, використання технологій для навчання забезпечує доступ до найновіших знань та світових практик, що сприяє підвищенню професійної компетентності працівників і забезпечує їх відповідність вимогам сучасного ринку праці.

Для того щоб зрозуміти, наскільки програми розвитку відповідають потребам організації та працівників, необхідно проводити регулярний моніторинг і оцінку результатів навчання. Це дозволяє виявити, які методи навчання є найбільш ефективними, які компетенції потребують подальшого розвитку, а також які зміни в поведінці та продуктивності працівників відбуваються після проходження навчальних програм. Ефективна система

оцінки результатів навчання сприяє підвищенню якості освітніх заходів та забезпеченню їхньої відповідності стратегічним цілям організації.

Взаємозв'язок між розвитком персоналу та ефективністю організації очевидний: чим краще підготовлені працівники, тим вищі шанси організації на досягнення своїх цілей, підвищення продуктивності та якості виконання завдань. Системно організований процес розвитку персоналу дозволяє забезпечити відповідність кваліфікацій працівників вимогам ринку, підвищити їхню професійну компетентність, а також адаптувати їх до нових викликів і змін у зовнішньому середовищі. Тому розвиток персоналу є не лише інструментом для підвищення ефективності діяльності працівників, але й стратегічним засобом забезпечення довготривалої конкурентоспроможності організації.

Таким чином, основи організації розвитку персоналу базуються на інтеграції навчальних програм у загальну стратегію організації, гнучкому підході до вибору методів навчання, мотивації працівників до професійного зростання та систематичній оцінці результатів навчальних програм. Розвиток персоналу є важливим інструментом для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та адаптивності організації в умовах сучасного ринку, що постійно змінюється.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Загальна характеристика закладу охорони здоров'я

Заклад охорони здоров'я (ЗОЗ) — це установа, яка функціонує з метою забезпечення медичних послуг населенню відповідно до законодавства та чинних стандартів медичної допомоги. Основною характеристикою закладів охорони здоров'я є їхня інституційна належність до системи охорони здоров'я, яка покликана забезпечувати надання комплексу діагностичних, лікувальних, профілактичних, реабілітаційних та санітарно-освітніх заходів з метою підтримання, відновлення та покращення здоров'я населення. Заклади охорони здоров'я можуть бути поділені на декілька типів, залежно від масштабів їхньої діяльності, спеціалізації та рівня медичної допомоги, що надається.

Тип закладу	Опис	Приклади
Первинна медична допомога	Заклади, які надають базову медичну допомогу та займаються профілактикою захворювань	Амбулаторії, центри первинної медико-санітарної допомоги
Вторинна медична допомога	Спеціалізовані заклади для діагностики та лікування захворювань, що потребують поглибленого підходу	Районні, міські лікарні, спеціалізовані диспансери
Третинна медична допомога	Високоспеціалізовані установи для лікування складних випадків і захворювань	Обласні лікарні, науково-дослідні інститути медичного профілю
Екстрена медична допомога	Заклади для надання швидкої допомоги у разі невідкладних станів	Станції швидкої медичної допомоги, відділення невідкладної допомоги
Реабілітаційні заклади	Установи, що займаються відновленням здоров'я після захворювань або травм	Центри фізичної реабілітації, санаторії
Паліативна та хоспісна допомога	Заклади для догляду за пацієнтами з невиліковними хворобами	Хоспіси, паліативні відділення у лікарнях
Приватні медичні установи	Недержавні заклади, які надають медичні послуги на комерційній основі	Приватні клініки, діагностичні центри

Науково-дослідні установи	Організації, які проводять дослідження у сфері медицини та надають високоспеціалізовану допомогу	Інститути НАМН України (наприклад, Інститут кардіології, Інститут онкології)
---------------------------	--	--

Табл. 2.1. Види закладів охорони здоров'я в Україні

Лікарня є одним із ключових типів закладів охорони здоров'я і призначена для надання стаціонарної медичної допомоги. Лікарні можуть бути загального профілю або спеціалізованими. Загальні лікарні надають широкий спектр послуг: від екстреної допомоги до лікування хронічних захворювань. Спеціалізовані лікарні зосереджуються на конкретних напрямках медицини, таких як онкологія, кардіологія, неврологія чи педіатрія, і забезпечують більш глибоку та вузькопрофільну медичну допомогу. Такі лікарні зазвичай оснащені специфічним обладнанням та мають висококваліфікований медичний персонал для діагностики та лікування складних патологій [27].

Поліклініка є іншим кардинальним типом закладу охорони здоров'я і забезпечує амбулаторно-поліклінічну допомогу, яка охоплює профілактичні огляди, діагностику та лікування пацієнтів без потреби у стаціонарному перебуванні. Поліклініки можуть мати декілька структурних підрозділів, що спеціалізуються на окремих галузях медицини: терапія, педіатрія, хірургія, стоматологія, офтальмологія тощо. Окремо слід згадати про багатопрофільні поліклініки, які одночасно забезпечують надання послуг у різних напрямках медичної діяльності, що дозволяє пацієнтам отримувати комплексне медичне обслуговування на амбулаторному етапі.

Медичний центр являє собою заклад охорони здоров'я, який, як правило, функціонує на комерційній основі і надає як загальні, так і спеціалізовані медичні послуги. Медичні центри зазвичай пропонують інноваційні методи діагностики та лікування, що може включати високотехнологічне обладнання та новітні медичні практики. Основною відмінністю медичних центрів від інших закладів є більш гнучкий підхід до

надання послуг, швидке реагування на запити пацієнтів та акцент на індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Основні напрями діяльності закладів охорони здоров'я визначаються їхньою спеціалізацією та функціональним призначенням. В загальних лікарнях, наприклад, основними напрямками є терапевтичне, хірургічне, педіатричне та гінекологічне відділення. Терапевтичний напрям охоплює широкий спектр медичних станів, включаючи діагностику та лікування хронічних і гострих захворювань внутрішніх органів, зокрема серцево-судинної, дихальної, ендокринної та травної систем. Хірургічний напрям займається діагностикою та оперативним лікуванням патологій, що потребують хірургічного втручання, таких як апендицит, грижі, пухлини та інші хірургічні стани [9].

Центральним аспектом діяльності закладів охорони здоров'я є профілактична робота, яка спрямована на запобігання розвитку захворювань та пропаганду здорового способу життя. Заклади охорони здоров'я активно здійснюють профілактичні огляди, вакцинацію, санітарно-освітню роботу з населенням, надають рекомендації щодо харчування, фізичної активності та інших аспектів здорового способу життя. Ці заходи сприяють зниженню захворюваності, попередженню ускладнень та зменшенню навантаження на лікувальні підрозділи. Одним із центральних елементів функціонування будь-якого закладу охорони здоров'я є діагностика. Від ефективності діагностичних заходів залежить своєчасне виявлення захворювань, а отже, і якість та своєчасність лікування. У цьому контексті надзвичайно важливу роль відіграє обладнання закладу охорони здоров'я. Сучасна медична техніка дозволяє проводити точні і надійні діагностичні дослідження, що охоплюють широкий спектр методів: ультразвукові дослідження, комп'ютерну та магнітно-резонансну томографію, лабораторні дослідження тощо. Відповідно, матеріально-технічна база закладу має бути достатньо розвинутою для забезпечення повного спектру діагностичних послуг.

Реабілітація спрямована на відновлення функцій організму після перенесених захворювань або травм, а також на підтримання фізичної та психологічної адаптації пацієнтів. Реабілітаційні заходи можуть включати фізіотерапію, лікувальну фізкультуру, психотерапію та інші методи, спрямовані на покращення загального стану пацієнтів. У деяких випадках реабілітація є довготривалим процесом, що потребує систематичної роботи з пацієнтом, що є особливо актуальним у відновленні після складних хірургічних втручань або важких захворювань [41].

Кожен заклад охорони здоров'я функціонує в межах певної системи управління, яка охоплює адміністративні, фінансові та кадрові аспекти. Організація роботи персоналу, його мотивація, підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок є ключовими складовими успішного функціонування закладу. Кадровий потенціал ЗОЗ напряму впливає на якість медичних послуг, тому багато установ активно впроваджують програми безперервного професійного розвитку та підвищення кваліфікації своїх співробітників. Це дозволяє адаптуватися до новітніх досягнень медицини, підвищувати ефективність діагностики та лікування, а також забезпечувати інноваційний підхід до лікування пацієнтів.

На початку 2022 року українська система охорони здоров'я ще не відновила своїх сил після стресів, викликаних пандемією COVID-19, і вже наприкінці лютого стикнулася з новими випробуваннями у вигляді повномасштабної війни. З настанням березня спостерігалось істотне погіршення здатності системи виконувати свої основні функції через безпекові загрози, перебої в логістиці, нестачу персоналу та змінені настрої серед населення. Тим не менш, система охорони здоров'я змогла швидко відновити свою роботу, досягнувши відновлення до травня.

Протягом року система обслуговувала понад 34 мільйони звернень від громадян, за загальною кількістю пацієнтів у 39,3 мільйони осіб. Враховуючи військові виклики та зростання доступності медичної допомоги, рівень

використання первинної медичної допомоги був доволі високим і становив 75 % у порівнянні з 56 % у 2021 році. Це ілюструє рисунок 2.1.

Попри систематичні атаки на енергетичну інфраструктуру, здатність надавати медичні послуги залишалась стабільною, як і кількість звернень влітку.

Опитування показало, що протягом 2022 року 53% українців відчули погіршення свого здоров'я.

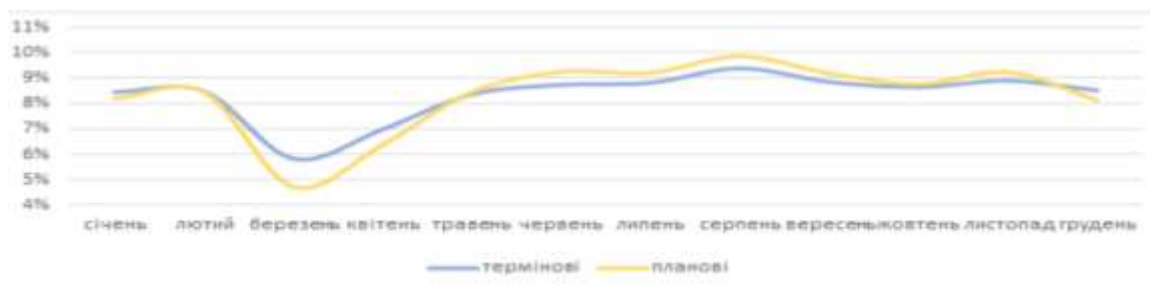


Рис. 2.1. Кількість звернень громадян протягом року (у % до загальної кількості)

Кадровий склад та структура персоналу в закладах охорони здоров'я є однією з ключових складових їхньої діяльності, адже якість надання медичних послуг напряму залежить від професійного рівня, компетенцій та ефективної організації роботи персоналу. Відповідно до чинного законодавства і регламентів, персонал закладів охорони здоров'я поділяється на декілька категорій, кожна з яких виконує свою специфічну функцію у забезпеченні безперервного надання медичних послуг, діагностичної роботи, профілактичних заходів та адміністративного управління.

До основної категорії кадрового складу відносяться медичні працівники, до яких належать лікарі, медичні сестри, фельдшери, акушерки та інший медичний персонал, що здійснює лікувально-діагностичну діяльність. Лікарі є провідною групою серед медичних працівників і, відповідно до науково-обґрунтованих підходів, їхня кваліфікація визначається рівнем освіти, досвідом роботи, а також спеціалізацією. Лікарі можуть мати різні рівні професійної кваліфікації: інтерни, лікарі загальної практики,

вузькопрофільні спеціалісти, лікарі вищої категорії, а також професори та доктора медичних наук. Кожен із цих рівнів передбачає певні вимоги щодо освіти, підвищення кваліфікації та професійного досвіду. Наприклад, лікарі, які працюють на керівних посадах або займаються науковою діяльністю, мають значно вищі вимоги до професійних знань і досвіду, зокрема через наявність наукових публікацій, участь у дослідницьких проєктах та міжнародних конференціях.

Медичні сестри є ще однією цінною ланкою в системі медичного обслуговування. Їхня діяльність включає не тільки технічні аспекти догляду за пацієнтами, але й участь у діагностичних процедурах, медичних маніпуляціях та координації лікувального процесу. Кваліфікаційний рівень медсестер варіюється залежно від досвіду та рівня освіти: медсестри з базовою медичною освітою можуть виконувати обмежений спектр функцій, тоді як медсестри з вищою медичною освітою або спеціалізованими сертифікатами залучаються до більш складних медичних процедур та управлінських процесів у лікарняних відділеннях. Така структура дозволяє ефективно розподілити обов'язки в межах медичного персоналу та забезпечити безперебійність роботи [18].

Окрім медичного персоналу, у закладах охорони здоров'я присутній і адміністративний персонал, що відіграє суттєву роль в управлінні та організації медичних процесів. Адміністративний персонал включає таких працівників, як менеджери, бухгалтери, кадрові фахівці, спеціалісти з інформаційних технологій, юристи тощо. Хоча їхня діяльність безпосередньо не стосується лікувального процесу, саме від адміністративного персоналу залежить, наскільки ефективно працюватиме медичний заклад у цілому. Зокрема, менеджери відповідають за координацію діяльності різних підрозділів, планування ресурсів, контроль за виконанням стратегічних і тактичних завдань. Фахівці з інформаційних технологій забезпечують функціонування медичних інформаційних систем, які нині стали невід'ємною частиною сучасної медичної діяльності, оскільки вони дозволяють

забезпечувати електронний облік медичних даних, взаємодію з пацієнтами та іншими медичними установами, а також аналіз медичних показників на основі цифрових технологій.

Структура персоналу закладу охорони здоров'я може змінюватися залежно від спеціалізації та масштабу діяльності. Так, у великих лікарнях, які надають стаціонарну допомогу, співвідношення медичного і немедичного персоналу може відрізнятися від амбулаторних поліклінік або медичних центрів. Загальноприйнятим є те, що медичний персонал має переважати за кількістю над адміністративним у будь-якому закладі охорони здоров'я, оскільки саме вони безпосередньо забезпечують надання медичних послуг. Співвідношення може залежати від таких факторів, як тип медичної допомоги (екстрена, спеціалізована чи загальна), технічна оснащеність закладу, його розмір та фінансування. Наприклад, у великих багатопрофільних лікарнях кількість медичних працівників часто є значно більшою, оскільки така установа надає повний спектр медичних послуг, включаючи стаціонарну допомогу, діагностику та реабілітацію, що потребує залучення великої кількості фахівців різних спеціальностей. Водночас у спеціалізованих або приватних медичних центрах, де надається висококваліфікована допомога в окремих галузях, співвідношення може бути більш збалансованим через наявність великої кількості допоміжного та адміністративного персоналу, відповідального за організацію пацієнтських потоків, ведення електронної документації та інші управлінські процеси [24].

Серед медичних працівників також існує поділ на безпосередньо лікувальних фахівців та допоміжний медичний персонал. Допоміжний персонал включає медичних сестер, лаборантів, фельдшерів та інших працівників, які виконують технічну та підтримуючу функції у процесі лікування пацієнтів. Їхня діяльність є невід'ємною частиною загального лікувального процесу, оскільки забезпечує виконання діагностичних процедур, лабораторних досліджень, догляд за пацієнтами та допомогу лікарям під час медичних маніпуляцій. Наявність висококваліфікованого

допоміжного персоналу значно підвищує ефективність лікувального процесу, дозволяючи лікарям зосередитися на більш складних клінічних завданнях.

Роль немедичного персоналу, до якого належать адміністративні, технічні та допоміжні працівники, не можна недооцінювати, оскільки вони забезпечують функціонування закладу охорони здоров'я на операційному рівні. Технічні працівники, зокрема, відповідають за обслуговування медичного обладнання, підтримку чистоти і гігієни у закладі, що є критичним для попередження інфекційних захворювань і забезпечення належних санітарних умов. Адміністративні працівники координують роботу медичних фахівців, займаються фінансовими питаннями, кадровим діловодством, закупівлею медикаментів та медичного обладнання. Вони також можуть відповідати за впровадження нових технологій та управлінських рішень, які спрямовані на покращення роботи закладу в цілому [31].

Матеріально-технічна база медичного закладу включає в себе не тільки будівлі, приміщення та комунікації, але й сучасне медичне обладнання, інформаційні системи, лабораторне оснащення та технічні засоби, необхідні для забезпечення повного циклу медичного обслуговування. Її наявність та стан безпосередньо впливають на якість медичної допомоги, швидкість діагностики, точність проведення процедур, а також на можливості для професійного розвитку медичного персоналу.

Медичне обладнання та технічні засоби, що використовуються у роботі закладів охорони здоров'я, можуть бути класифіковані за кількома основними категоріями: діагностичне обладнання, лікувальне обладнання, реабілітаційне обладнання та допоміжні технічні засоби. Діагностичне обладнання відіграє одну з найважливіших ролей у сучасній медицині, оскільки від його точності та функціональних можливостей залежить правильність постановки діагнозу та вибір оптимальної стратегії лікування. Серед таких засобів можна виділити ультразвукові апарати, комп'ютерні томографи (КТ), магнітно-резонансні томографи (МРТ), рентгенівські установки, електрокардіографи, ендоскопічні комплекси, а також різноманітні лабораторні аналізатори.

Наприклад, ультразвукові апарати є незамінними для візуалізації внутрішніх органів у реальному часі, дозволяючи оцінювати їх анатомічні та функціональні характеристики без інвазивного втручання. Комп'ютерна та магнітно-резонансна томографія дозволяють отримувати тривимірні зображення тканин, що робить їх незамінними для діагностики онкологічних захворювань, неврологічних розладів та багатьох інших патологій.

Лікувальне обладнання включає широкий спектр технічних засобів, які використовуються для безпосереднього надання медичної допомоги. Сюди входять хірургічні інструменти та комплекси, апарати штучної вентиляції легень, монітори життєвих функцій, діалізні апарати, інфузійні помпи та багато інших технічних засобів, що забезпечують контроль над станом пацієнтів та проведення терапевтичних заходів. У хірургічних відділеннях застосовуються лазерні системи, ендоскопічні установки, лапароскопічні інструменти, що дозволяють проводити малотравматичні операції з мінімальним впливом на тканини пацієнта. Це не тільки знижує ризики ускладнень, але й значно скорочує час відновлення пацієнтів після оперативних втручань [25].

Реабілітаційне обладнання також є необхідним елементом матеріально-технічної бази медичного закладу. Реабілітація є важливою складовою післяопераційного та посттравматичного лікування, а також невід'ємною частиною роботи з хворими, які страждають на хронічні захворювання. Сучасне реабілітаційне обладнання включає різноманітні тренажери, фізіотерапевтичні апарати, а також засоби для електростимуляції м'язів і тканин. Наприклад, апарати магнітної терапії та електротерапії використовуються для стимулювання регенеративних процесів в організмі, зменшення болю та покращення функціонального стану пацієнтів. Застосування новітніх методик у фізичній терапії значно прискорює процес відновлення, а спеціалізовані тренажери дозволяють пацієнтам відновлювати м'язовий тонус і функції опорно-рухового апарату після складних травм або операцій.

Допоміжні технічні засоби є важливою частиною повсякденної роботи медичного закладу. Це обладнання включає не тільки медичні засоби, але й різні види інвентарю, що забезпечують роботу медичного персоналу: від засобів для підтримки гігієни до транспортних систем для пацієнтів та медичного обладнання. Без належної підтримки в цій сфері навіть найсучасніші медичні технології можуть бути неефективними, оскільки для забезпечення їх належного функціонування необхідна відповідна технічна інфраструктура [40].

Окрім основного лікувального та діагностичного обладнання, сучасні медичні заклади активно використовують інформаційні технології для покращення роботи з пацієнтами та автоматизації внутрішніх процесів. Медичні інформаційні системи дозволяють забезпечувати ефективне управління потоками пацієнтів, вести електронні медичні записи, автоматизувати процеси призначення ліків, а також полегшувати комунікацію між різними відділеннями медичного закладу. Цифровізація медичних даних забезпечує не лише швидкий доступ до інформації, але й сприяє підвищенню точності діагностики завдяки використанню великих обсягів даних для порівняльного аналізу результатів лікування. Завдяки інтеграції інформаційних систем, медичний персонал може оперативно отримувати доступ до найновіших досліджень, медичних протоколів та рекомендацій, що підвищує рівень професійної компетенції та сприяє прийняттю ефективних клінічних рішень.

Відповідність матеріально-технічної бази потребам персоналу є критичною для забезпечення високої якості медичних послуг та створення умов для професійного розвитку медичного персоналу. Сучасне медичне обладнання вимагає від медичних працівників відповідної кваліфікації та постійного вдосконалення знань і навичок. Заклади охорони здоров'я, які активно інвестують в оновлення матеріально-технічної бази, водночас забезпечують можливості для підвищення кваліфікації своїх співробітників. Наприклад, використання новітніх технологій у хірургії вимагає від лікарів

проходження додаткового навчання, включаючи участь у тренінгах та стажуваннях на спеціалізованому обладнанні. Це, своєю чергою, стимулює професійний розвиток медичного персоналу, дозволяючи їм оволодіти новими методами діагностики та лікування, що позитивно позначається на результатах медичної допомоги.

Надання високотехнологічних медичних послуг також сприяє підвищенню рівня наукових досліджень, які можуть проводитися в межах медичного закладу. Сучасне обладнання, наприклад, лабораторні комплекси для генетичних досліджень або установки для проведення складних діагностичних тестів, відкривають нові можливості для науковців у дослідженні захворювань, розробці нових методів лікування та прогнозуванні ефективності терапії. Це також сприяє залученню висококваліфікованих спеціалістів, які мають інтерес до наукової роботи, та створює передумови для співпраці з міжнародними медичними центрами та дослідницькими установами [11].

Сучасна матеріально-технічна база закладу охорони здоров'я також є важливим фактором у контексті забезпечення безпеки пацієнтів та контролю за якістю медичних послуг. Наприклад, системи контролю інфекційної безпеки, до яких входять стерилізаційне обладнання, фільтри для очищення повітря, системи дезінфекції та інші технічні засоби, мають вирішальне значення для зменшення ризику внутрішньолікарняних інфекцій. Крім того, наявність сучасного обладнання для моніторингу стану пацієнтів дозволяє в режимі реального часу контролювати життєво важливі показники, що підвищує рівень надання медичної допомоги в критичних станах.

Ефективна організація роботи базується на чіткій регламентації процесів, координації між підрозділами та встановленні оптимального режиму діяльності, що відповідає як потребам пацієнтів, так і умовам праці медичного персоналу. Структура організації роботи визначається типом медичного закладу, його масштабом, специфікою медичних послуг, а також законодавчими нормами, що регулюють діяльність закладів охорони здоров'я.

Режим роботи медичного закладу регламентується внутрішніми документами, які встановлюють тривалість робочого дня, графіки змін, перерви та інші аспекти трудової діяльності медичного персоналу. Заклади охорони здоров'я можуть функціонувати за різними режимами, залежно від їхнього типу та наданих послуг. Наприклад, стаціонарні лікарні та спеціалізовані медичні центри часто працюють цілодобово, оскільки їхніми основними завданнями є надання невідкладної допомоги, госпіталізація та лікування хронічних і гострих захворювань. Цілодобовий режим роботи вимагає впровадження змінної системи для персоналу, що дозволяє рівномірно розподілити навантаження і забезпечити ефективну роботу закладу протягом усієї доби.

У межах медичних закладів робота підрозділів організовується таким чином, щоб забезпечити максимальну доступність медичних послуг для пацієнтів. У багатопрофільних лікарнях кожен підрозділ, будь то відділення терапії, хірургії, кардіології чи неврології, має свій власний графік роботи, що відповідає специфіці його діяльності. Наприклад, хірургічне відділення може працювати за зміною графіком, коли хірурги та операційні сестри працюють у кілька змін для забезпечення цілодобового проведення операцій, зокрема невідкладних хірургічних втручань. Інші підрозділи, такі як поліклінічні або амбулаторні відділення, можуть мати більш регламентований графік роботи, що відповідає потребам амбулаторних пацієнтів, зокрема в ранкові та денні години, коли попит на медичні послуги є найбільшим.

З іншого боку, режим праці персоналу також відіграє важливу роль у забезпеченні безперебійної роботи закладу. Для того щоб запобігти професійному вигоранню та знизити рівень стресу, персонал зазвичай працює за змінним графіком або згідно з фіксованим робочим тижнем. Наприклад, у стаціонарних відділеннях лікарі та медсестри працюють у кілька змін, зазвичай по 8 або 12 годин, що дозволяє забезпечити постійний догляд за пацієнтами без надмірного навантаження на медичний персонал. Водночас у деяких відділеннях, таких як невідкладна допомога або

інтенсивна терапія, графік праці персоналу може бути більш інтенсивним через велику кількість критичних пацієнтів і необхідність швидкого реагування на зміни в їхньому стані.

Координація роботи між різними підрозділами медичного закладу є ще одним критично важливим аспектом організації діяльності. Ефективна взаємодія між відділеннями дозволяє оптимізувати потоки пацієнтів, зменшити час очікування, а також забезпечити якісне та швидке обстеження і лікування. Наприклад, тісна взаємодія між відділенням діагностики та клінічними відділеннями забезпечує оперативне отримання результатів досліджень, що є вирішальним для правильної постановки діагнозу та вибору лікувальної тактики. У разі складних діагностичних випадків пацієнт може бути направлений для додаткового обстеження в інші підрозділи, де проводяться спеціалізовані дослідження, такі як магнітно-резонансна томографія або лабораторні тести на біохімічному рівні. Така координація значно скорочує час між постановкою діагнозу та початком лікування, що є ключовим фактором у підвищенні ефективності медичної допомоги [37].

У великих багатопрофільних лікарнях також впроваджується система мультидисциплінарних команд, де медичні фахівці різних спеціалізацій працюють спільно над лікуванням одного пацієнта. Це є особливо важливим для комплексних випадків, які вимагають участі лікарів різних профілів, таких як кардіологи, неврологи, хірурги, реаніматологи тощо. У межах такої співпраці кожен лікар виконує свою частину роботи, зокрема консультування щодо вузькопрофільних питань, але рішення приймаються колективно. Це дозволяє не тільки забезпечити пацієнту комплексне лікування, але й підвищує якість медичної допомоги за рахунок багатостороннього аналізу клінічної ситуації.

Взаємодія між відділеннями також має важливе значення в процесі перенаправлення пацієнтів між рівнями медичної допомоги. Наприклад, після закінчення стаціонарного лікування пацієнт може бути направлений у відділення реабілітації для подальшого відновлення, що забезпечує

безперервність лікувального процесу. Така координація особливо важлива для хронічних хворих або пацієнтів, які перенесли складні операції, оскільки реабілітаційні заходи можуть тривати кілька місяців, а в деяких випадках і років.

У сучасних закладах охорони здоров'я активно впроваджуються електронні медичні системи, які дозволяють автоматизувати процеси обробки даних, створення та зберігання медичних карток, аналізу результатів обстежень та призначення ліків. Використання таких систем дозволяє значно прискорити процес обслуговування пацієнтів, знизити ризики помилок при веденні документації, а також забезпечує швидкий доступ до інформації для всіх членів медичного персоналу. Зокрема, лікарі мають змогу в режимі реального часу отримувати інформацію про стан пацієнта, результати лабораторних та інструментальних досліджень, що дозволяє оперативно коригувати план лікування [20].

Використання сучасних інформаційних технологій також сприяє покращенню взаємодії між різними підрозділами закладу, забезпечуючи злагоджену роботу всієї медичної установи. Електронні медичні системи дозволяють автоматизувати процес перенаправлення пацієнтів з одного відділення в інше, зокрема через інтеграцію інформації між діагностичними лабораторіями, відділенням інтенсивної терапії та стаціонарними відділеннями. Це значно підвищує ефективність внутрішньої координації, зменшує кількість дублювань процедур та помилок через людський фактор.

Крім того, сучасні інформаційні системи сприяють підвищенню якості управління робочим часом медичного персоналу. Впровадження електронних систем планування змін дозволяє забезпечити рівномірний розподіл навантаження між медичними працівниками, зокрема лікарями, медсестрами, лаборантами та іншими фахівцями. Це дозволяє уникнути перевантаження персоналу, що сприяє зниженню стресу та підвищенню рівня продуктивності, а також забезпечує баланс між робочим і особистим часом.

Управління персоналом медичного закладу включає низку організаційних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування колективу, формування сприятливого середовища для професійного розвитку, а також створення умов для підвищення продуктивності праці. В межах системи управління персоналом важливе місце займають питання планування кадрового потенціалу, управління трудовими ресурсами, навчання та підвищення кваліфікації, оцінка діяльності працівників, а також стимулювання та мотивація медичних працівників. Ця багаторівнева система забезпечує не лише оптимізацію трудових процесів, але й сприяє формуванню професійної етики та корпоративної культури, що є необхідними для успішної діяльності будь-якої медичної установи.

Організаційна структура медичного закладу визначає, яким чином розподіляються обов'язки між різними рівнями управління і як відбувається координація між підрозділами. Типова організаційна структура медичного закладу включає кілька рівнів управління: стратегічний, тактичний та оперативний. На стратегічному рівні знаходяться керівники вищої ланки – головний лікар, його заступники та керівники основних відділень. Вони відповідають за розробку та реалізацію загальної стратегії розвитку закладу, визначають основні напрями діяльності, а також приймають ключові рішення, що стосуються кадрової політики, фінансування та впровадження новітніх медичних технологій [19].

Тактичний рівень управління передбачає роботу керівників середньої ланки, до яких належать завідувачі відділень, старші медсестри, керівники адміністративних служб. Цей рівень управління зосереджується на реалізації рішень вищого керівництва та забезпеченні безперебійної роботи окремих підрозділів закладу. Керівники середньої ланки здійснюють контроль за діяльністю медичного та немедичного персоналу, координують взаємодію між відділеннями, а також забезпечують відповідність робочих процесів внутрішнім нормативним документам і стандартам.

Оперативний рівень управління – це безпосередня діяльність медичного персоналу, що включає лікарів, медсестер, лаборантів та інший допоміжний персонал. Вони відповідають за щоденну реалізацію лікувальних, діагностичних та профілактичних заходів. На цьому рівні управління фокусується на виконанні конкретних медичних завдань, догляді за пацієнтами, проведенні процедур та взаємодії з іншими підрозділами для забезпечення комплексного медичного обслуговування. Ефективність оперативного рівня управління визначається не тільки професійною кваліфікацією персоналу, але й наявністю чітко налагоджених комунікаційних каналів та механізмів контролю.

Методи управління персоналом у медичному закладі включають як класичні управлінські підходи, так і специфічні інструменти, що враховують особливості діяльності медичних працівників. Один з основних методів – це адміністративно-розпорядчий, який передбачає жорстке дотримання встановлених нормативів та правил, що регулюють роботу медичних установ. Цей підхід особливо важливий для забезпечення чіткого виконання медичних протоколів, стандартів лікування та діагностики, дотримання санітарно-гігієнічних норм та інших регламентованих вимог. Іншою складовою адміністративного методу є використання управлінських наказів та розпоряджень, які стосуються розподілу обов'язків, графіку роботи, призначення на посади та інших аспектів трудових відносин [3].

Однак для ефективного управління персоналом адміністративно-розпорядчі методи мають бути доповнені економічними та соціально-психологічними методами. Економічні методи включають формування системи матеріального стимулювання, що передбачає винагородження за досягнення високих показників ефективності, якості наданих послуг, а також активну участь у підвищенні кваліфікації. Вони можуть включати диференційовану оплату праці, преміювання, надбавки за вислугу років, складність виконуваних завдань або ж за роботу у важких умовах. Такі підходи стимулюють медичних працівників до досягнення високих

результатів, підвищують мотивацію до роботи та зменшують рівень професійного вигорання.

Соціально-психологічні методи управління персоналом у медичному закладі базуються на врахуванні людських факторів, таких як потреба у самореалізації, взаємна підтримка в колективі, розвиток почуття відповідальності та задоволеності від виконуваної роботи. Ці методи включають організацію психологічної підтримки, створення сприятливого морально-психологічного клімату, проведення командоутворюючих заходів, зокрема навчальних сесій, тренінгів, конференцій, що дозволяють підвищувати рівень компетенцій персоналу та сприяють формуванню взаєморозуміння і злагодженості в роботі колективу [22].

Система оцінки персоналу є невід'ємною складовою управління трудовими ресурсами у медичному закладі. Оцінка результатів роботи персоналу дозволяє визначити рівень відповідності працівників вимогам посадових інструкцій, їхню ефективність, а також виявити можливості для професійного розвитку. Сучасні системи оцінки передбачають як регулярний моніторинг показників діяльності медичного персоналу, так і проведення планових атестацій та кваліфікаційних випробувань. До таких показників можуть належати якість наданих медичних послуг, кількість проведених лікувальних заходів, задоволеність пацієнтів, а також показники професійного розвитку, такі як участь у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації та інше.

Особливою формою оцінки є атестація медичних працівників, що здійснюється з метою підтвердження або підвищення кваліфікаційної категорії. Ця процедура передбачає аналіз професійних досягнень лікарів і медсестер, їхньої відповідності встановленим критеріям кваліфікації, а також визначення напрямків для подальшого професійного зростання. Атестація зазвичай включає не тільки теоретичні знання, але й аналіз практичної діяльності, здатності медичного працівника застосовувати отримані знання у щоденній роботі.

Система розвитку персоналу є ще одним ключовим елементом у рамках управління кадрами. Вона включає низку заходів, спрямованих на постійне підвищення кваліфікації, освоєння нових методик лікування, участь у наукових дослідженнях і міжнародних обмінах досвідом. У сучасних медичних закладах все частіше використовуються програми безперервної медичної освіти, які дозволяють медичним працівникам регулярно підвищувати рівень знань і навичок, відповідати новим вимогам, що з'являються внаслідок впровадження інновацій у медичній сфері. Такі програми передбачають не тільки традиційні форми навчання, як-от курси, лекції та семінари, але й використання дистанційних технологій, онлайн-платформ для навчання, що дозволяє поєднувати професійне зростання з основною роботою [15].

Управління персоналом у медичному закладі також має враховувати питання корпоративної культури, яка формується на основі професійних та етичних норм. Створення позитивного робочого середовища, де кожен працівник відчуває свою причетність до загальних цілей закладу, сприяє покращенню роботи колективу, формуванню почуття відповідальності та професійної гідності. Корпоративна культура також включає забезпечення належних умов праці, психологічної підтримки та створення мотиваційних програм, які допомагають утримувати висококваліфікованих спеціалістів та знижують плинність кадрів.

2.2. Стан розвитку персоналу медичної клініки «Медітаун»

Клініка «Meditown», розташована у місті Києві, за адресою вул. Регенераторна 4, корпус 15, ЖК "Комфорт Таун", є медичним закладом, що функціонує на основі сучасних наукових та клінічних підходів у сфері охорони здоров'я. У науковому контексті характеристика подібного закладу передбачає аналіз його структури, функціонування, впровадження новітніх медичних технологій, організаційних аспектів та значення для медичної

галузі, а також суспільного здоров'я в цілому. Клініка спеціалізується на наданні широкого спектра медичних послуг, спрямованих на діагностику, лікування та профілактику різних захворювань, що охоплюють амбулаторну та стаціонарну допомогу.

У рамках системи охорони здоров'я, клініка «Meditown» представляє собою інтегровану медичну установу з мультидисциплінарною командою лікарів, медсестер, діагностичних фахівців та адміністративного персоналу, що спрямована на забезпечення високого рівня медичних послуг. Така структура дозволяє ефективно здійснювати медичну допомогу на основі доказової медицини (англ. evidence-based medicine, EBM). EBM, як науковий підхід до медичної практики, базується на використанні найкращих доступних доказів з метою прийняття клінічних рішень, що підкріплені актуальними дослідженнями. Це передбачає, що лікарі в клініці орієнтуються на науково обґрунтовані методи лікування, які відповідають світовим стандартам [51].

Одним з важливих аспектів діяльності клініки є її здатність впроваджувати інноваційні медичні технології, що включають в себе не лише апаратне забезпечення (діагностичне обладнання, хірургічні інструменти та ін.), але й новітні підходи до лікування на рівні терапевтичних і фармакологічних методів. Наприклад, значення сучасних технологій у діагностиці полягає у можливості раннього виявлення захворювань, таких як онкологічні патології, кардіологічні порушення, метаболічні розлади, що значно підвищує ефективність подальшого лікування та зменшує рівень ускладнень.

Організаційна структура клініки передбачає поділ на відділення відповідно до медичних спеціалізацій: терапевтичне, хірургічної стоматології та інші. Це забезпечує мультидисциплінарний підхід до пацієнтів, що полягає у тісній взаємодії лікарів різних спеціалізацій, завдяки чому здійснюється комплексний аналіз стану здоров'я кожного пацієнта. Така інтеграція дозволяє не лише точно встановлювати діагнози, але й формулювати

індивідуальні плани лікування, які охоплюють як медикаментозні, так і немедикаментозні підходи, включаючи фізіотерапію, реабілітаційні програми, дієтичні рекомендації та інші елементи персоналізованої медицини.

Профілактика у медичній практиці «Meditown» охоплює заходи, спрямовані на попередження розвитку захворювань, що включають профілактичні огляди, вакцинацію, ранню діагностику захворювань та консультування щодо здорового способу життя. Профілактична медицина орієнтована на попередження ризиків, що пов'язані з розвитком хронічних захворювань, таких як серцево-судинні захворювання, цукровий діабет, гіпертонія, та забезпечення високої якості життя пацієнтів на тривалий термін. Це особливо важливо в контексті сучасної медицини, де зростає значення превентивних заходів як стратегії управління здоров'ям населення.

Окрім медичної та профілактичної діяльності, клініка відповідальна за підвищення кваліфікації медичних фахівців. Сучасний стан розвитку медицини вимагає від лікарів постійного професійного зростання, що включає не лише проходження спеціалізованих тренінгів, але й участь у наукових конференціях, семінарах, стажуваннях, а також безперервну самоосвіту. Це дозволяє фахівцям клініки бути в курсі останніх тенденцій у медицині, що у свою чергу підвищує якість медичних послуг, які вони надають. Зокрема, лікарі клініки постійно вдосконалюють свої навички у проведенні складних хірургічних операцій, використанні сучасних діагностичних методів та застосуванні нових терапевтичних підходів [51].

Значну увагу клініка «Meditown» приділяє забезпеченню якості та безпеки медичних послуг. У цьому контексті важливим є впровадження міжнародних стандартів у галузі медичної допомоги, таких як ISO та інші сертифікаційні програми, що регулюють процеси якості медичних послуг, управління ризиками та безпеки пацієнтів. Сертифікація медичних установ відповідно до міжнародних стандартів дозволяє не лише підвищити рівень надання медичних послуг, але й створює умови для формування довіри

пацієнтів до медичного закладу. Зокрема, впровадження стандартів ISO у клініці забезпечує контроль над ключовими процесами, такими як інфекційна безпека, оптимізація управлінських процесів, а також мінімізація ризиків, пов'язаних з людськими факторами.

Окрему увагу в структурі клініки варто звернути на роботу діагностичних підрозділів. Якісна діагностика є основою успішного лікування. У клініці «Meditown» застосовуються найсучасніші методи діагностики, зокрема комп'ютерна томографія (КТ), магнітно-резонансна томографія (МРТ), ультразвукові дослідження, лабораторна діагностика на основі новітніх біохімічних та імунологічних методів. У контексті розвитку персоналізованої медицини, клініка також робить акцент на генетичні дослідження та молекулярну діагностику, що дозволяє виявляти спадкові патології та визначати індивідуальні схильності пацієнтів до різних захворювань [4].

Клініка «Meditown» забезпечує багаторівневий підхід до лікування пацієнтів з хронічними захворюваннями. Це включає як медикаментозне лікування, так і реабілітаційні програми, що спрямовані на підтримку стабільного стану здоров'я пацієнтів та попередження загострень захворювань. Особливого значення набуває реабілітаційна медицина, яка є невід'ємною частиною комплексного лікування хронічних захворювань, таких як захворювання опорно-рухового апарату, кардіологічні та неврологічні патології. Реабілітаційні програми розробляються з урахуванням індивідуальних потреб пацієнтів та спрямовані на поліпшення якості їхнього життя, зменшення болю та відновлення функціональних можливостей організму.

Клініка також здійснює активну комунікацію з пацієнтами, впроваджуючи сучасні інформаційні технології для покращення якості обслуговування. Це включає електронні медичні картки, онлайн-консультації, мобільні додатки для відстеження стану здоров'я, що дозволяє пацієнтам мати доступ до своїх медичних даних у будь-який час. Такий підхід є

важливою частиною сучасної медицини, орієнтованої на пацієнта, де активна взаємодія між лікарем і пацієнтом сприяє ефективнішому лікуванню та дотриманню рекомендацій лікаря.

Клініка «Meditown» залучає фахівців з різних галузей стоматології, які мають високу кваліфікацію, досвід роботи та спеціалізацію в окремих напрямках, що дозволяє забезпечити широкий спектр стоматологічних послуг. Особливу увагу варто звернути на поняття кадрового складу як сукупності людських ресурсів, що є ключовими елементами системи охорони здоров'я. Кадровий склад медичного центру — це кваліфіковані медичні працівники різних спеціальностей, які об'єднують свої зусилля для надання якісної медичної допомоги, використовуючи сучасні методи та технології [51].

Олександр Сергійович Марміль, який працює у клініці «Meditown» як лікар-стоматолог, хірург, імплантолог та ортопед, є провідним фахівцем з великим стажем роботи — понад 11 років. Стажування та кваліфікація, що була здобута протягом його професійної кар'єри, дозволяють йому надавати різноманітні стоматологічні послуги, починаючи від видалення зубів з використанням п'єзотому до дентальної імплантації системами MegaGen, Ossten, DIO, Inno, NeoBiotech, Straumann, NeoDent. Зазначений підхід до імплантації є інноваційним і базується на сучасних стандартах хірургії. П'єзотом — це хірургічний інструмент, що дозволяє здійснювати ультразвукові операції на твердих тканинах зубів з мінімальною травматичністю. Крім того, Олександр Сергійович активно застосовує апікальну хірургію, яка полягає в маніпуляціях з коренем зуба, таких як резекція верхівки кореня, ампутація кореня, що є надзвичайно складними хірургічними втручаннями.

Його спеціалізація включає також складні маніпуляції з пластики вуздечок язика та губ, видалення доброякісних новоутворень порожнини рота та проведення хірургічної обробки ран. Його компетенції в імплантації та протезуванні дозволяють здійснювати як знімне, так і незнімне протезування із застосуванням передових технологій, таких як металокерамічні коронки,

конструкції з діоксиду цирконію, прескераміка та вініри. Це надає можливість реалізовувати тотальне протезування, зокрема, за системою "все на 4" та "все на 6", яке дозволяє пацієнтам відновити повну функціональність зубного ряду. Важливим аспектом роботи Олександра Сергійовича є проведення кісткової пластики, що є необхідним етапом при імплантації, використовуючи ксенокістку, алогенні та аутогенні матеріали, а також застосування резорбуємих та нерезорбуємих мембран.

Ковриженко Кристина В'ячеславівна є досвідченим лікарем-стоматологом з більш ніж 12-річним стажем роботи, що спеціалізується на терапевтичній стоматології та ендодонтії. Ендодонтія — це галузь стоматології, яка займається діагностикою та лікуванням захворювань корневих каналів зуба. В її компетенцію входить складне лікування карієсу, пульпіту, періодонтиту та інших патологій, що потребують втручання у внутрішню структуру зуба. Освіта, здобута у Київському національному медичному університеті та подальша спеціалізація в Українській військовій медичній академії, дозволяє Кристині В'ячеславівні проводити лікування на високому рівні, використовуючи сучасні методи та обладнання.

Ковриженко також спеціалізується на використанні передових технологій у терапевтичній стоматології, таких як коффердам — система ізоляції зуба, яка дозволяє створити сухе робоче поле під час лікування, що є необхідним для досягнення високої точності у маніпуляціях з реставрацією зубів. Важливим аспектом її роботи є надання комплексної гігієни порожнини рота, що включає професійне очищення зубів та попередження розвитку захворювань пародонту [43].

Албова Анна Святославівна, лікар-стоматолог терапевт і ортопед з досвідом роботи 4 роки, спеціалізується на лікуванні як дорослих, так і дітей. Її діяльність включає відбілювання зубів, художню реставрацію та ендодонтію. Окремою її компетенцією є робота з артикулятором — пристроєм, що імітує рухи нижньої щелепи пацієнта, дозволяючи створювати високоточні ортопедичні конструкції, такі як оклюзійні капи та інші пристрої

для корекції прикусу. Артикулятор є важливим інструментом у сучасній ортопедичній стоматології, оскільки він дозволяє фахівцям досягати максимальної відповідності між штучними коронками або іншими конструкціями та природними рухами пацієнта.

Албова також застосовує сучасні методи лікування карієсу, які включають застосування новітніх композитних матеріалів, що дозволяють проводити високоякісні реставрації зубів. Її робота з дітьми підкреслює особливий підхід до педіатричної стоматології, де важливу роль відіграє психологічна підготовка маленьких пацієнтів, забезпечення їхнього комфорту та дбайливе ставлення під час лікування.

Янішевський Любомир Костянтинович, лікар-стоматолог терапевт, ортопед і ендодонт, також спеціалізується на роботі з дорослими та дітьми. Його спеціалізація включає складні реставраційні роботи на жувальній групі зубів та використання сучасних підходів до лікування імплантантів. Любомир має глибокі знання у сфері періімплантитів — захворювання, що виникає навколо дентальних імплантантів і потребує своєчасної діагностики та лікування. Важливим аспектом його роботи є прямі реставрації порожнин по класу 2, що включають використання багатошарових технік реставрації для відновлення природної естетики та функції зубів [10].

Отже, кадровий склад клініки «Meditown» характеризується високим професіоналізмом, спеціалізацією у різних галузях стоматології та широким спектром послуг, які вони надають. Кожен з лікарів має унікальні компетенції, що дозволяє клініці забезпечувати комплексний підхід до лікування пацієнтів будь-якого віку та з будь-якими стоматологічними проблемами. Інтеграція сучасних методів лікування, високоточних технологій та багаторічного досвіду роботи робить клініку «Meditown» одним із провідних медичних закладів у галузі стоматології.

Висновки до другого розділу

Розвиток персоналу є багатограним процесом, який охоплює професійне навчання, адаптацію нових співробітників, підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей і забезпечення безперервного навчання відповідно до сучасних вимог охорони здоров'я. Під терміном "розвиток персоналу" розуміють систематичну і цілеспрямовану діяльність, спрямовану на вдосконалення професійних, особистісних та управлінських компетенцій співробітників. В рамках медичного закладу це означає не тільки набуття нових знань і навичок у сфері медицини, а й розвиток м'яких навичок, таких як міжособистісне спілкування, емоційний інтелект, вміння працювати в команді, що є критично важливими для ефективного виконання професійних обов'язків.

Діагностика розвитку персоналу передбачає проведення оцінки поточного рівня професійної підготовки, виявлення прогалин у знаннях і навичках, а також визначення потенційних можливостей для подальшого вдосконалення. Оцінка проводиться на основі низки методів і підходів, зокрема це можуть бути тести, атестації, інтерв'ю, оцінювання на основі компетенцій, спостереження за практичною діяльністю та аналіз результатів виконаних завдань. Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, тому для більш об'єктивної діагностики зазвичай використовується комплексний підхід.

Ключовим етапом діагностики є визначення компетенцій, які є необхідними для якісного виконання професійних обов'язків у сфері охорони здоров'я. Компетенції медичного персоналу можуть бути поділені на кілька категорій: професійні (спеціалізовані знання та вміння у сфері медицини), управлінські (здатність керувати власною діяльністю, планувати роботу, координувати діяльність з іншими підрозділами), комунікативні (вміння ефективно спілкуватися з пацієнтами, колегами, керівниками), а також особистісні (відповідальність, емоційна стійкість, стресостійкість).

Вагомим аспектом діагностики розвитку персоналу є оцінка професійного вигорання. Професійне вигорання серед медичного персоналу є досить поширеним явищем, яке може суттєво вплинути на якість надання медичних послуг. Діагностика вигорання включає оцінку рівня стресу, емоційної виснаженості, зниження професійної мотивації, що може бути виявлено шляхом анкетування, психологічних тестів або індивідуальних співбесід.

Розвиток персоналу медичного закладу має бути безперервним процесом. У контексті швидкого розвитку медичних технологій і постійної появи нових методів лікування та діагностики, медичні працівники повинні постійно оновлювати свої знання та навички. Одним із ключових напрямків розвитку персоналу є впровадження безперервної медичної освіти, що передбачає регулярне відвідування семінарів, курсів підвищення кваліфікації, участь у конференціях, обмін досвідом з колегами як на національному, так і на міжнародному рівнях. Безперервна медична освіта сприяє не тільки професійному росту, але й підвищенню якості медичної допомоги, що в кінцевому результаті впливає на здоров'я і благополуччя пацієнтів.

Значну роль у процесі діагностики відіграє також адаптація нових співробітників до умов праці. Адаптація – це процес поступового входження нових працівників у колектив, ознайомлення з корпоративною культурою, правилами та стандартами надання медичних послуг. Правильна адаптація сприяє швидшій інтеграції новачків у робочий процес і зменшенню рівня стресу, що в подальшому може позитивно вплинути на їх продуктивність і мотивацію. Ефективна адаптація нових працівників також допомагає знизити ймовірність професійного вигорання та підвищити загальний рівень задоволеності роботою.

Не менш значущим елементом діагностики є моніторинг рівня мотивації персоналу. Мотивація безпосередньо впливає на ефективність праці та якість медичних послуг. Оцінка мотивації може проводитися шляхом анкетування, інтерв'ю або інших методів оцінки, таких як психологічні тести.

Результати оцінки мотивації дозволяють виявити основні чинники, які впливають на задоволеність роботою, і розробити заходи, спрямовані на підвищення мотивації персоналу, такі як фінансове заохочення, поліпшення умов праці, забезпечення можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку.

Для забезпечення ефективного розвитку персоналу також важливо враховувати індивідуальні особливості кожного працівника. Кожен співробітник має свої сильні та слабкі сторони, індивідуальні потреби і можливості для розвитку. Тому важливо проводити індивідуальну оцінку і на її основі розробляти персоналізовані плани розвитку, які будуть враховувати специфіку роботи кожного медичного працівника, його досвід, рівень підготовки і кар'єрні амбіції.

Окрім індивідуальних планів розвитку, важливою частиною діагностики є розробка стратегічних планів розвитку персоналу на рівні всього закладу охорони здоров'я. Стратегічні плани повинні враховувати як поточні, так і майбутні потреби закладу, тенденції у сфері охорони здоров'я та розвиток новітніх медичних технологій. Вони повинні бути спрямовані на забезпечення високої якості медичних послуг, ефективного управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей організації.

Регулярний зворотний зв'язок між керівниками та медичним персоналом дозволяє вчасно виявляти проблеми, що виникають у процесі професійної діяльності, та своєчасно вживати заходів для їх вирішення. Зворотний зв'язок також сприяє покращенню комунікації у колективі, підвищенню рівня довіри та взаєморозуміння, що в кінцевому результаті позитивно впливає на якість надання медичних послуг.

У процесі діагностики розвитку персоналу медичних закладів важливо також враховувати зовнішні фактори, такі як зміни у законодавстві, вимоги акредитаційних і ліцензійних органів, розвиток міжнародних стандартів у сфері охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОЇ КЛІНІКИ «МЕДІТАУН»

3.1. Використання новітніх підходів до розвитку персоналу медичної клініки

В умовах постійних змін, що відбуваються у сфері охорони здоров'я, медичні установи стикаються з необхідністю оптимізації процесів управління персоналом, впровадження нових технологій та підвищення рівня кваліфікації працівників. Для досягнення цих цілей необхідно розглядати розвиток персоналу як стратегічний процес, що базується на науково обґрунтованих підходах.

Персонал медичного закладу — це сукупність фахівців, що працюють у сфері надання медичних послуг, включаючи лікарів, медсестер, технічний персонал, адміністрацію, а також інші підтримуючі структури. Розвиток персоналу можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення професійних знань, умінь, навичок та компетенцій співробітників з метою підвищення ефективності їхньої роботи та задоволення потреб пацієнтів [14].

Серед новітніх підходів до розвитку персоналу медичних закладів слід виділити концепцію безперервного професійного розвитку (Continuing Professional Development, CPD), яка передбачає навчання протягом усієї професійної кар'єри. Основними елементами CPD є постійне оновлення знань та навичок, необхідних для виконання професійних обов'язків, використання новітніх технологій у медичній практиці та підтримання високого рівня професійної компетентності. CPD включає як формальне навчання (семінари, курси підвищення кваліфікації), так і неформальні методи навчання (самостійне вивчення матеріалів, участь у професійних спільнотах) [45].

Одним із значущих напрямків розвитку персоналу є впровадження новітніх освітніх технологій, таких як симуляційне навчання. Використання

симуляторів у навчанні медичних працівників дає змогу створювати реалістичні сценарії надання медичної допомоги та моделювати різні клінічні ситуації без ризику для пацієнтів. Це дозволяє медичному персоналу набувати практичних навичок у безпечному середовищі, підвищуючи їхню готовність до реальних клінічних викликів. Симуляційне навчання є одним із найефективніших методів підвищення кваліфікації, оскільки дозволяє створювати ситуації, які рідко зустрічаються у повсякденній практиці, але потребують швидкої та чіткої реакції.

Наступним цінним елементом розвитку персоналу є впровадження індивідуалізованих навчальних програм, які враховують потреби та особливості кожного співробітника. Індивідуальний підхід до навчання базується на оцінці поточних компетенцій, кар'єрних цілей та професійного потенціалу працівника. Це дозволяє створювати персоналізовані плани розвитку, які відповідають конкретним потребам кожного фахівця. Оцінка компетенцій є важливим етапом цього процесу. Компетенції включають у себе знання, навички, поведінкові характеристики та особисті якості, що необхідні для ефективного виконання робочих обов'язків. Оцінка компетенцій проводиться за допомогою різноманітних методів, таких як тестування, самооцінка, спостереження за роботою та зворотний зв'язок від колег [32].

Сучасні підходи до розвитку персоналу також передбачають впровадження технологій електронного навчання (e-learning). Використання онлайн-платформ для навчання дозволяє значно підвищити доступність освітніх ресурсів та забезпечує гнучкість у процесі навчання. Зокрема, e-learning дає змогу медичним працівникам самостійно обирати час та темп навчання, що особливо важливо для тих, хто працює у складних графіках. Онлайн-курси, відеолекції, віртуальні симулятори та інші інструменти e-learning сприяють швидкому та ефективному опануванню нових знань і навичок. Одним із прикладів успішного впровадження e-learning у медичній сфері є програми дистанційного навчання, які використовуються для підвищення кваліфікації лікарів та медичних сестер у різних регіонах світу.

Не менш важливою складовою новітніх підходів до розвитку персоналу є впровадження концепції наставництва (mentoring). Наставництво передбачає підтримку молодих фахівців з боку досвідчених колег у процесі їхнього професійного становлення. Наставники допомагають молодим спеціалістам адаптуватися до робочих умов, ділитися своїм досвідом та знаннями, сприяють розвитку професійної етики та культури. Наставництво є особливо актуальним у медичній сфері, де професійна підготовка та постійне вдосконалення навичок є критично важливими для безпеки пацієнтів та якості надання медичних послуг.

У рамках розвитку персоналу медичного центру «Meditown» особливу увагу слід приділяти впровадженню інноваційних управлінських технологій, таких як управління на основі компетенцій (Competency-based management). Цей підхід передбачає чітке визначення компетенцій, необхідних для виконання кожної конкретної ролі в організації, та формування на їх основі планів розвитку персоналу. Управління на основі компетенцій дозволяє забезпечити відповідність між потребами організації та професійними якостями її працівників, що сприяє підвищенню ефективності роботи всього медичного центру. Даний підхід також включає проведення регулярних оцінок компетенцій, що дозволяє своєчасно виявляти прогалини у знаннях та навичках і розробляти стратегії їх усунення [50].

Крім того, вагомою складовою новітніх підходів є розвиток лідерських якостей серед медичних працівників. Лідерство у медичній сфері має особливе значення, оскільки лідери відповідають не лише за організацію роботи, але й за впровадження нових методів лікування, покращення взаємодії між різними підрозділами та підтримку високого рівня мотивації у колективі. Розвиток лідерських якостей можна здійснювати за допомогою спеціалізованих тренінгів, коучингових програм, а також через практику формування командної роботи. Лідерські навички допомагають створювати

культуру відкритості до змін та інновацій, що є необхідною умовою для сталого розвитку медичного центру.

Інтеграція технологій у процес розвитку персоналу є ще одним ключовим аспектом. Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати процеси управління персоналом, включаючи реєстрацію даних про навчання, сертифікацію та оцінку результатів роботи співробітників. Використання таких систем підвищує ефективність управління людськими ресурсами, забезпечуючи прозорість та контроль за виконанням індивідуальних планів розвитку. Інформаційні технології також сприяють покращенню комунікації між співробітниками, що особливо важливо у великих медичних центрах, де необхідна чітка координація дій між різними підрозділами.

Медичні працівники часто стикаються з високим рівнем стресу через складність та інтенсивність їхньої роботи, що може негативно впливати на їхнє здоров'я та професійну ефективність. Тому впровадження програм психосоціальної підтримки, таких як консультації психологів, тренінги зі стрес-менеджменту та програми підтримки здорового способу життя, є необхідним елементом у розвитку персоналу. Це допомагає знизити рівень вигорання серед медичного персоналу, що є однією з головних проблем сучасної медицини [51].

Сучасна медична практика постійно розвивається, що вимагає постійного оновлення знань та навичок фахівців. Зміни в науково-технічній сфері, впровадження нових матеріалів і технологій, а також зростаючі вимоги пацієнтів до якості стоматологічного обслуговування зумовлюють необхідність систематичного підвищення кваліфікації медичного персоналу. Для забезпечення ефективності цих процесів важливо виявити основні потреби в навчанні і розвитку професійної компетентності стоматологів.

Потреби в підвищенні кваліфікації варіюються залежно від спеціалізації лікаря-стоматолога. В стоматології існує кілька ключових спеціалізацій: терапевтична стоматологія, ортопедична стоматологія,

хірургічна стоматологія, ортодонція, пародонтологія та інші. Кожна з них має свої особливості та потребує окремого підходу до навчання. Терапевтична стоматологія, зокрема, орієнтована на профілактику та лікування карієсу, пульпіту, періодонтиту та інших захворювань зубів і навколозубних тканин. Терапевти-стоматологи потребують глибоких знань про нові методи діагностики, матеріали для реставрації зубів, техніки ендодонтичного лікування тощо. Потреба в підвищенні кваліфікації для цієї спеціалізації часто пов'язана з освоєнням новітніх методик мікроскопічної ендодонтії, застосуванням біоактивних матеріалів, що сприяють регенерації тканин, та інноваційних методів лікування пародонтальних захворювань.

Ортопеди-стоматологи, які займаються протезуванням зубів, зіштовхуються з необхідністю постійного вивчення нових матеріалів для виготовлення зубних протезів, таких як цирконій, оксид алюмінію та інші біосумісні матеріали. Крім того, сучасні технології, такі як цифрове протезування та комп'ютерна томографія, вимагають від фахівців не лише знань про матеріали, але й уміння працювати з сучасними програмними продуктами, що дозволяють створювати тривимірні моделі щелепи і зубів для більш точної імітації природної оклюзії.

Хірургічна стоматологія та імплантологія є галузями, які найбільш інтенсивно розвиваються завдяки прогресу в технологіях імплантації зубів і відновлення кісткової тканини. Хірурги-стоматологи потребують постійного вдосконалення своїх знань у галузі біомеханіки імплантатів, регенеративних технологій та хірургічних методик для мінімізації травматичності операцій. Освоєння технік мінімально інвазивної хірургії, використання лазерних технологій та інноваційних методів аугментації є ключовими потребами в підвищенні кваліфікації хірургів-стоматологів [39].

Ортодонти також повинні адаптуватися до змін у галузі ортодонтії, зокрема освоювати нові підходи до корекції прикусу, які включають використання елайнерів (прозорих ортодонтичних систем), цифрового планування лікування та новітніх матеріалів для виготовлення брекет-систем.

Потреби в підвищенні кваліфікації ортодонтів включають також освоєння технологій цифрового сканування та 3D-принтингу для виготовлення ортодонтичних апаратів.

Аналіз рівня знань і навичок стоматологічного персоналу медичного центру «Meditown» вказує на те, що важливим є регулярне проведення оцінки професійної компетенції для виявлення прогалин у знаннях і вміннях. Одним із методів оцінки є внутрішні аудити та контроль якості надання медичних послуг. Такі заходи дозволяють виявити слабкі місця в роботі персоналу і визначити конкретні напрями для подальшого розвитку.

У межах медичного центру «Meditown» було проведено комплексний аналіз знань і навичок стоматологічного персоналу, що включав оцінку практичних навичок, теоретичних знань, а також готовність лікарів до застосування новітніх технологій у своїй практиці. Результати дослідження вказали на те, що найбільшою проблемою є недостатній рівень знань з новітніх методик ендодонтичного лікування та застосування цифрових технологій у протезуванні та діагностиці. Хоча більшість лікарів демонструють високий рівень базової компетенції, існує значна різниця в готовності до впровадження новітніх інновацій.

Одним із висновків аналізу є те, що потреба в підвищенні кваліфікації має індивідуальний характер. Для одних спеціалістів більш пріоритетним є вивчення новітніх хірургічних технік, тоді як для інших важливим є вдосконалення знань у галузі терапевтичної стоматології. Тому медичний центр «Meditown» має на меті створення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника, враховуючи його поточні потреби і спеціалізацію [51].

Крім того, вагомим аспектом підвищення кваліфікації є міждисциплінарний підхід. З огляду на те, що сучасна стоматологія все більше інтегрується з іншими медичними дисциплінами, такими як отоларингологія, щелепно-лицева хірургія, дерматологія та інші, стоматологи повинні мати базові знання і в цих галузях. Це дозволить забезпечити

комплексний підхід до лікування пацієнтів, особливо у складних клінічних випадках.

З метою забезпечення сталого розвитку стоматологічного персоналу, медичний центр «Meditown» також планує впровадження нових форм навчання, таких як симуляційне навчання, де лікарі можуть відпрацьовувати складні клінічні ситуації у віртуальному середовищі або на симуляторах. Це дозволить не лише підвищити рівень практичних навичок, але й знизити рівень стресу під час реальних процедур.

3.2. Іноземний досвід розвитку персоналу медичної клініки

Професійний розвиток медичного персоналу включає в себе різні форми підвищення кваліфікації, навчання новим методикам, освоєння сучасних технологій та адаптацію до інноваційних підходів у лікуванні пацієнтів. У країнах Європейського Союзу професійний розвиток медичних працівників є ключовим елементом для забезпечення високого рівня медичного обслуговування, тому у різних країнах ЄС застосовуються власні моделі розвитку персоналу, які відповідають національним і міжнародним стандартам охорони здоров'я.

Однією з основних моделей розвитку медичних працівників у країнах ЄС є безперервна медична освіта (Continuous Medical Education, CME), яка передбачає постійне оновлення знань і навичок у відповідності з новітніми досягненнями науки та медицини. Впровадження програм CME є обов'язковим для медичних фахівців у більшості країн Європи, таких як Німеччина, Франція, Великобританія та Нідерланди. Ці програми спрямовані на підтримку компетентності лікарів та іншого медичного персоналу протягом усієї їхньої кар'єри. Вони можуть включати участь у конференціях, семінарах, тренінгах, онлайн-курсах і стажуваннях. У багатьох країнах ЄС медичні працівники зобов'язані накопичувати певну кількість балів або

кредитів за проходження програм безперервної освіти, що є умовою для продовження їхньої професійної діяльності [37].

У Європі також поширеною є модель дуальної освіти, що поєднує теоретичну підготовку з практичним навчанням безпосередньо на робочому місці. Ця модель широко використовується в Німеччині, Австрії та Швейцарії, де навчальні заклади тісно співпрацюють з медичними установами, забезпечуючи майбутнім лікарям і медсестрам доступ до клінічної практики вже на ранніх етапах їхньої освіти. Така система сприяє інтеграції знань і навичок, що особливо важливо у сфері медицини, де теоретичні знання мають бути негайно застосовані на практиці.

Слід також звернути увагу на інституційні програми підвищення кваліфікації, які є частиною кадрової політики великих європейських клінік і лікарень. У таких країнах, як Франція та Великобританія, медичні установи розробляють власні освітні програми для своїх співробітників. Ці програми можуть бути адаптовані під специфічні потреби установи, що дозволяє ефективніше враховувати наявні ресурси і потреби персоналу. Наприклад, клініки можуть організовувати внутрішні тренінги для лікарів і медсестер, направляти своїх співробітників на стажування за кордоном або залучати зовнішніх експертів для проведення навчальних сесій. Важливим елементом таких програм є акцент на командній роботі, оскільки сучасна медицина вимагає координації зусиль різних фахівців для досягнення найкращих результатів лікування пацієнтів [17].

Інша важлива модель розвитку персоналу базується на концепції симуляційного навчання, яке активно застосовується у клініках Норвегії, Швеції та Фінляндії. Симуляційні тренінги дозволяють медичним працівникам відпрацьовувати практичні навички в умовах, максимально наближених до реальних, але без ризику для пацієнтів. Використання симуляторів і роботизованих манекенів для навчання медичних процедур, таких як реанімація, хірургічні втручання або невідкладна допомога, дозволяє

не тільки підвищити рівень професійної підготовки, але й зменшити ймовірність помилок у клінічній практиці.

Порівнюючи європейські моделі професійного розвитку медичного персоналу з українськими, варто відзначити низку відмінностей. В Україні, як і в багатьох країнах Європи, медичні працівники мають можливість брати участь у програмах підвищення кваліфікації, однак ця система не є настільки розвинутою і регламентованою. Зокрема, в українських клініках менше уваги приділяється дуальній освіті та інтеграції теоретичного навчання з клінічною практикою на ранніх етапах. Українська система післядипломної освіти медичних працівників часто зосереджується на формальних курсах та лекціях, що не завжди дозволяє повністю врахувати сучасні вимоги до практичних навичок.

У медичних закладах України менше уваги приділяється симуляційним тренінгам, які є важливим компонентом навчання в багатьох європейських країнах. Недостатня кількість обладнання, відсутність спеціалізованих центрів та обмежені ресурси заважають повноцінному впровадженню цієї моделі у вітчизняну практику. Разом з тим, окремі приватні медичні клініки в Україні активно використовують симуляційні технології для навчання своїх співробітників, що свідчить про потенціал для розвитку цієї сфери в майбутньому [44].

В Україні програми підвищення кваліфікації часто не мають обов'язкової акредитації на національному рівні, як це є у багатьох країнах ЄС. У результаті українські медики не завжди мотивовані до регулярного проходження курсів або участі в програмах безперервної медичної освіти, оскільки це не впливає на їхню професійну акредитацію. В Європі ж, навпаки, системи акредитації є чітко регламентованими, і лікарі зобов'язані регулярно підтверджувати свою кваліфікацію через участь у програмах безперервної освіти.

Однак, незважаючи на зазначені відмінності, в Україні існує прагнення до інтеграції іноземного досвіду розвитку медичного персоналу. Українські

клініки все частіше залучають іноземних експертів для проведення навчальних семінарів, організовують стажування за кордоном та впроваджують інноваційні методи навчання. Зокрема, деякі великі лікарні активно співпрацюють з європейськими партнерами для підготовки персоналу за міжнародними стандартами. Важливим напрямком є також залучення українських медичних фахівців до участі в міжнародних конференціях і форумах, що дозволяє переймати передовий досвід і впроваджувати його у вітчизняну практику.

Одним із основних теоретичних підходів до безперервної стоматологічної освіти у США є модель компетентнісного навчання (competency-based education, CBE). Ця модель передбачає, що процес навчання не просто зводиться до передачі знань та навичок, але фокусується на досягненні конкретних компетенцій, які визначаються не лише через технічні аспекти професії, але й через розвиток критичного мислення, здатності до самостійного ухвалення клінічних рішень та вирішення комплексних медичних завдань. У межах цієї моделі велика увага приділяється не лише клінічним аспектам, але й інтеграції професійних цінностей, етичних норм та здатності до постійного саморефлексивного вдосконалення, що забезпечується через регулярне оновлення програм навчання відповідно до новітніх тенденцій у стоматологічній науці [18].

Американська система безперервної стоматологічної освіти впроваджує в практику ідеї адаптивного навчання (adaptive learning), які базуються на індивідуальних траєкторіях професійного розвитку медичних фахівців. У контексті стоматології це означає, що навчальні програми адаптуються під індивідуальні потреби лікарів, враховуючи їхній клінічний досвід, спеціалізацію та рівень інтеграції в сучасну стоматологічну практику. Дослідники, такі як Гутьєррес і Боуен, підкреслюють, що адаптивне навчання дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал сучасних технологій, зокрема, через використання систем штучного інтелекту та великих даних для створення персоналізованих освітніх траєкторій. Це

значною мірою оптимізує процес підвищення кваліфікації, дозволяючи лікарям отримувати саме ті знання, які є найбільш актуальними для їхньої практики.

Симуляційні моделі в стоматології дозволяють імітувати складні клінічні випадки, надаючи можливість лікарям відпрацьовувати навички в умовах, що максимально наближені до реальних клінічних ситуацій. Сучасні симулятори, розроблені в США, базуються на використанні технологій віртуальної та доповненої реальності, що дозволяє значно розширити спектр можливостей для навчання і розвитку складних мануальних навичок у сфері стоматології. Використання таких технологій створює умови для розвитку автоматизації клінічних рішень, що у свою чергу дозволяє підвищити рівень якості медичних послуг та зменшити ризик помилок у клінічній практиці.

Необхідно також зазначити, що система безперервної стоматологічної освіти в США регулюється численними інституційними актами, що визначають мінімальні стандарти якості освіти. Одним із таких ключових документів є акт про професійний розвиток медичних працівників (Health Professional Education and Training Act), який впроваджує обов'язкові регламентовані вимоги щодо кількості годин безперервної освіти, що стоматологи мають пройти для підтримки своєї ліцензії. Цей акт спрямований на те, щоб забезпечити постійний розвиток фахівців у відповідності до новітніх стандартів та наукових досягнень у стоматології, а також гарантувати, що пацієнти отримують медичні послуги, які відповідають найвищим професійним стандартам.

Значною інновацією в американській системі розвитку персоналу є також інтеграція методів зворотного навчання (backward learning), які зосереджуються на кінцевих цілях професійного розвитку. Ця методологія передбачає, що навчання має будуватися з огляду на результати, яких потрібно досягти на конкретному етапі професійного розвитку. Таким чином, навчальні програми в галузі стоматології розробляються з акцентом на визначення кінцевих компетенцій, яких має набути стоматолог, і лише потім

визначаються шляхи та методи їх досягнення. Це дозволяє створювати більш цілеспрямовані і структуровані освітні програми, які відповідають конкретним професійним вимогам і стандартам.

У сучасних умовах, коли медична практика стає все більш комплексною, стоматологам необхідно не лише володіти високими технічними навичками, але й розуміти основні засади суміжних галузей, таких як хірургія, онкологія, генетика та інфекційні хвороби. Це передбачає обов'язкове впровадження в навчальні програми курсів з основ міждисциплінарної діагностики та лікування, що дозволяє стоматологам більш ефективно співпрацювати з іншими фахівцями у рамках комплексної медичної допомоги. Дослідження, проведені в Гарвардській школі стоматологічної медицини, показали, що така інтеграція сприяє значному підвищенню рівня медичних послуг, зокрема у випадках складних клінічних ситуацій, що потребують залучення фахівців з різних медичних галузей [26].

Особливий акцент у розвитку персоналу в США робиться на етико-правовому аспекті професійної діяльності стоматологів. Етика медичної практики, включаючи стоматологію, є важливою складовою навчальних програм і включає в себе питання, пов'язані з правами пацієнтів, конфіденційністю медичних даних, а також відповідальністю за ухвалення клінічних рішень. Американська стоматологічна асоціація (ADA) постійно оновлює свої етичні кодекси, і стоматологи зобов'язані проходити курси з етики як частину своєї безперервної освіти. Ця практика забезпечує дотримання високих стандартів етичної поведінки та сприяє підвищенню рівня довіри з боку пацієнтів.

Американська модель розвитку стоматологічного персоналу є також прикладом інклюзивної освіти, що надає рівні можливості для фахівців різного походження та рівня підготовки. Ця модель включає програми підтримки для фахівців з інвалідністю, створюючи умови для їхньої повноцінної інтеграції у професійну стоматологічну спільноту. Дослідження науковців з Університету Каліфорнії довели, що залучення осіб з

інвалідністю до медичних професій сприяє розширенню культурної та соціальної різноманітності серед медичних працівників, що, в свою чергу, підвищує рівень чутливості до потреб пацієнтів і створює умови для інклюзивної медицини.

В Японії розвиток медичного персоналу спирається на впровадження високотехнологічного обладнання в клінічну практику та навчання. Японські лікарні відомі своєю оснащеністю сучасними хірургічними системами, зокрема роботизованими комплексами, такими як Da Vinci Surgical System, який широко застосовується у хірургічних втручаннях різної складності. Ця система дозволяє хірургам виконувати операції з високою точністю завдяки мінімально інвазивним технологіям, що значно знижує ризики для пацієнтів. Медичні працівники, які використовують Da Vinci, проходять спеціальне навчання, зокрема у симуляційних центрах, де вони можуть відпрацьовувати складні хірургічні техніки без ризику для пацієнтів. У цьому контексті важливу роль відіграють інституції, такі як Токійський університет, де навчання роботизованій хірургії стало невід'ємною частиною програм підготовки медичних фахівців [13].

Крім того, Японія є світовим лідером у впровадженні діагностичних систем, таких як магнітно-резонансна томографія (МРТ) та комп'ютерна томографія (КТ), які активно використовуються в навчальних програмах для лікарів. Японська радіологічна спільнота відома своїм високим рівнем досліджень і підготовки фахівців у галузі медичної візуалізації. Видатний лікар, професор Сатору Такасіма, зробив значний внесок у розвиток радіологічних методик і вдосконалення підготовки лікарів-радіологів у Японії. Під його керівництвом розроблені сучасні програми навчання, що поєднують теоретичні аспекти з практичним використанням високоточного обладнання.

У Південній Кореї медична система відома своїм високим рівнем впровадження новітніх технік та технологій для підготовки лікарів. Одним із найважливіших аспектів розвитку медичного персоналу є широке

використання хірургічних симуляцій, зокрема у таких галузях, як нейрохірургія та пластична хірургія, де точність виконання операцій є критично важливою. Одним з найвідоміших медичних центрів, що використовують симуляційне навчання, є Сеульський національний університетський госпіталь, де створені спеціалізовані навчальні програми для лікарів, зосереджені на застосуванні сучасних технологій в операціях.

У Південній Кореї велике значення надається використанню лазерних технологій у різних галузях медицини. Лазерна хірургія активно розвивається в корейських клініках, і лікарі, такі як професор Чанг Донг-Вон, є піонерами в цій галузі. Чанг Донг-Вон, фахівець з пластичної хірургії, розробив інноваційні методики лазерної корекції обличчя та інші малоінвазивні техніки, що отримали широке визнання у світі. Підготовка медичних фахівців у цій сфері базується на поєднанні симуляційного навчання та практичних занять із використанням найсучаснішого обладнання, що дозволяє лікарям досягти високого рівня професіоналізму.

Крім того, Південна Корея відома своїми досягненнями у сфері трансплантаційної медицини. Медичні центри, такі як Асанський медичний центр у Сеулі, широко застосовують техніки органотрансплантації, що вимагають високого рівня кваліфікації та безперервного навчання лікарів. Успіх таких складних операцій залежить від підготовки лікарів у симуляційних центрах, які оснащені найновішими хірургічними системами. Відомий трансплантолог професор Кім Су-Джин є провідним спеціалістом у цій галузі і активно впроваджує новітні технології та навчальні методики для підготовки хірургів-трансплантологів.

У Сінгапурі система розвитку медичного персоналу також базується на інтеграції новітніх технологій та високоякісного медичного обладнання в процес навчання. Сінгапурські лікарні, зокрема Національна університетська лікарня Сінгапуру, активно впроваджують роботизовані системи для хірургії та діагностики. Роботизовані комплекси, подібні до Da Vinci, використовуються для складних хірургічних операцій, що дозволяє значно

підвищити точність і знизити ризик ускладнень. У навчальних програмах для лікарів значне місце відводиться освоєнню роботи з такими системами, що є невід'ємною частиною підготовки хірургів високого рівня.

Сінгапур також відомий своїми досягненнями у сфері онкології, де активно використовуються передові техніки радіотерапії та радіохірургії. Променева терапія в Сінгапурі здійснюється з використанням сучасних лінійних прискорювачів, які забезпечують високу точність у лікуванні онкологічних захворювань. Один із провідних фахівців у цій галузі, професор Лім Сонг-Джун, є відомим онкологом, який впроваджує новітні техніки лікування раку, зокрема з використанням технологій променевої терапії. Його досвід і методики навчання лікарів стали основою для підготовки нових поколінь онкологів, які здатні ефективно працювати з високотехнологічним обладнанням.

У Сінгапурі також вагоме значення надається розвитку технік малоінвазивної хірургії, де використовується сучасне обладнання для ендоскопічних операцій. Одним із відомих хірургів у цій сфері є професор Чонг Сінг-Джун, який розробив передові методики для виконання складних ендоскопічних втручань. Його підхід до підготовки хірургів включає симуляційне навчання з використанням новітніх ендоскопічних систем, що забезпечують мінімальне втручання і швидке відновлення пацієнтів.

Висновок до третього розділу

Розвиток персоналу медичної клініки є цілеспрямованим процесом формування та удосконалення професійних знань, умінь і навичок медичних працівників. Цей процес включає як базову підготовку фахівців, так і їхнє подальше навчання, адаптацію до нових умов праці, розвиток компетенцій, пов'язаних з інноваціями у сфері медицини, технологіями, комунікаціями та управлінням пацієнтами. Особливо важливими є питання підвищення рівня кваліфікації, професійної підготовки та безперервного навчання, оскільки

швидкий розвиток медичних технологій та наукових досліджень вимагає від працівників постійного оновлення знань.

У контексті клініки «Meditown», яка функціонує в умовах сучасних вимог до якості медичної допомоги, вдосконалення системи розвитку персоналу повинно враховувати кілька ключових чинників. По-перше, необхідно визначити, яким чином здійснюється планування розвитку. Це може включати розробку індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, виходячи з його професійних потреб, а також стратегічне планування на рівні всієї організації. По-друге, слід розглянути питання впровадження ефективних форм навчання та розвитку. У сучасній медичній практиці важливим є використання інтерактивних методів навчання, таких як симуляційне навчання, клінічні стажування, тренінги з використанням сучасного обладнання та програмного забезпечення. Окрім того, онлайн-платформи можуть відігравати важливу роль у дистанційному навчанні, надаючи доступ до світових джерел інформації та провідних фахівців у різних медичних галузях.

Крім цього, варто зосередитися на створенні сприятливого середовища для розвитку персоналу. Для цього необхідно, щоб керівництво клініки підтримувало ініціативи з професійного зростання, мотивувало працівників до саморозвитку, надавало можливості для участі в міжнародних конференціях, семінарах та інших заходах, що сприяють обміну досвідом. Культура організації, яка орієнтована на безперервне навчання та самовдосконалення, є ключовим чинником успіху у впровадженні інновацій та забезпеченні високих стандартів якості послуг.

Особливу увагу слід приділити питанням оцінювання результатів розвитку персоналу. Це передбачає як регулярне проведення атестацій та сертифікацій медичних працівників, так і оцінку ефективності навчальних програм. Основною метою оцінювання є не лише перевірка рівня знань, а й аналіз того, наскільки отримані знання та навички застосовуються на

практиці, як вони впливають на якість надання медичних послуг та задоволеність пацієнтів.

Одним із важливих аспектів вдосконалення організації розвитку персоналу є формування та розвиток ключових компетенцій. В контексті медичної клініки, це включає не лише медичні компетенції, але й навички комунікації, емоційний інтелект, вміння працювати в команді, а також управлінські навички, необхідні для медичного персоналу, який займається керівними функціями. Управління персоналом на основі компетенцій дозволяє краще зрозуміти сильні та слабкі сторони працівників, ефективніше планувати їхній розвиток, а також оптимізувати кадрові процеси.

Сучасні підходи до розвитку персоналу в медичних установах також акцентують увагу на необхідності індивідуалізації процесу навчання. Це означає, що програми підвищення кваліфікації та професійного зростання мають бути адаптовані до конкретних потреб кожного працівника, враховуючи його попередній досвід, рівень підготовки, кар'єрні цілі та специфіку його роботи. Індивідуальний підхід сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників до процесу навчання, а також дозволяє досягти більш високих результатів у коротші терміни.

Слід також зазначити, що розвиток персоналу клініки «Meditown» повинен враховувати специфіку роботи у багатопрофільному медичному закладі, де важливими є як вузькоспеціалізовані знання, так і міждисциплінарні підходи. Це означає, що програми розвитку мають включати не лише традиційні курси підвищення кваліфікації за спеціальністю, але й тренінги, спрямовані на розширення кругозору медичних працівників, вивчення нових напрямків у медицині, що дозволяє підвищити загальну ефективність лікувального процесу.

Ефективне управління розвитком персоналу також включає системи наставництва та коучингу. Впровадження таких програм сприяє передачі знань і досвіду від більш досвідчених колег до молодих фахівців, що допомагає швидше адаптуватися до нових умов праці, зменшити кількість

помилки та підвищити рівень якості медичних послуг. Наставництво може бути формалізованим процесом, що супроводжується чітко визначеними етапами, а коучинг — це більш індивідуалізований підхід, який спрямований на розвиток конкретних навичок у працівника.

Для вдосконалення організації розвитку персоналу клініки «Meditown» важливим є питання залучення зовнішніх експертів та партнерських програм з іншими медичними закладами, навчальними інститутами та дослідницькими центрами. Це дозволяє розширити можливості для навчання персоналу, обміну досвідом, впровадження нових технологій та підходів до лікування, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність клініки на ринку медичних послуг.

Таким чином, шляхи вдосконалення організації розвитку персоналу клініки «Meditown» мають включати комплексний підхід, який поєднує індивідуальні плани розвитку, сучасні методи навчання, постійне оцінювання ефективності, створення сприятливого середовища для професійного зростання, а також активну взаємодію з зовнішніми партнерами. Завдяки цьому клініка зможе не лише забезпечити високий рівень професійної підготовки своїх працівників, але й підвищити якість надання медичних послуг, що є основною метою її діяльності.

ВИСНОВКИ

Розвиток персоналу охорони здоров'я може бути визначений як сукупність організаційно-методичних заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників через спеціалізоване навчання, підготовку і саморозвиток. Однією з основних цілей розвитку є забезпечення відповідності професійних компетенцій працівників сучасним вимогам медичної практики. Це включає постійне оновлення знань у сфері діагностики, лікування, профілактики та реабілітації хворих, а також розвиток комунікативних, етичних і адміністративних навичок. Задля досягнення цієї мети використовуються різні методи, серед яких найбільш поширеними є проведення семінарів, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, участь у конференціях, стажування, а також неформальні підходи до навчання, такі як самоосвіта та коучинг.

Для успішної організації розвитку персоналу важливо визначити ключові поняття, які визначають сутність цього процесу. Одним з таких понять є професійна компетентність. Професійна компетентність медичних працівників охоплює не лише спеціальні знання і навички, необхідні для виконання професійних обов'язків, але й інтеграцію їх з етичними, правовими та психологічними аспектами роботи. Компетентність є результатом формального навчання та практичного досвіду, який персонал здобуває під час своєї кар'єри.

Професійний розвиток відображає безперервний процес вдосконалення професійних навичок і знань на всіх етапах професійної діяльності працівника. Він включає в себе не лише підвищення кваліфікації через формальне навчання, але й розвиток особистісних і організаційних компетенцій, таких як лідерські якості, вміння працювати в команді, управління часом та адаптація до змін. Професійний розвиток передбачає не тільки здобуття нових знань і навичок, але й здатність працівників до

критичного мислення, самоконтролю та рефлексії щодо своєї професійної діяльності.

Особливе місце у розвитку персоналу охорони здоров'я займає процес планування кар'єри. Кар'єрне планування є процесом, за допомогою якого організація та працівники спільно визначають оптимальні шляхи розвитку кар'єри для досягнення особистих і професійних цілей. Це дозволяє не лише підвищити мотивацію працівників, але й забезпечити ефективне використання людського ресурсу, що, в свою чергу, сприяє підвищенню якості медичних послуг. Кар'єрне планування включає оцінку поточного рівня компетентності працівника, визначення цілей його професійного розвитку, розробку індивідуального плану підвищення кваліфікації та моніторинг досягнень на різних етапах цього процесу.

Необхідно також зазначити, що розвиток персоналу є невід'ємною складовою загальної системи управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я. Ефективне управління людськими ресурсами передбачає систематичну роботу з підбору, навчання, мотивації та оцінки персоналу, а також створення сприятливого середовища для його професійного та особистого зростання. У цьому контексті розвиток персоналу відіграє роль основного інструменту забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг, оскільки рівень компетентності медичних працівників безпосередньо впливає на якість надання медичної допомоги та задоволеність пацієнтів.

Для забезпечення успішної організації розвитку персоналу в медичних установах необхідно використовувати сучасні підходи до навчання, засновані на принципах андрагогіки — науки про навчання дорослих. Андрагогічний підхід передбачає, що дорослі працівники мають великий досвід, на основі якого вони будують своє подальше навчання. Вони мають високий рівень самостійності та мотивації до навчання, а процес засвоєння нових знань і навичок у них відбувається через практичний досвід і застосування нових знань у реальних умовах. Використання таких методів навчання, як

проблемно-орієнтоване навчання, симуляції, кейс-стаді, тренінги на робочому місці та дистанційне навчання, дозволяє забезпечити більш ефективний розвиток компетентностей медичного персоналу.

Організація навчання персоналу охорони здоров'я також має враховувати сучасні тенденції у сфері цифровізації та використання інформаційно-комунікаційних технологій у навчальних процесах. Використання електронних платформ для навчання, віртуальних симуляцій та онлайн-курсів значно розширює можливості для підвищення кваліфікації медичного персоналу, зменшує потребу у фізичній присутності працівників на навчальних заходах і дозволяє поєднувати навчання з практичною діяльністю. Крім того, сучасні технології дозволяють інтегрувати навчання у безперервний робочий процес, що сприяє більш швидкому та ефективному засвоєнню нових знань.

Оцінка ефективності дозволяє визначити, наскільки успішно були досягнуті поставлені цілі, та чи підвищився рівень професійної компетентності працівників після проходження навчання. Для цього можуть використовуватися різні методи, включаючи тестування, опитування, інтерв'ю оцінку роботи працівників до та після навчання, а також аналіз показників якості медичних послуг, які надаються після впровадження нових знань і навичок.

Розвиток персоналу в закладі охорони здоров'я також має важливе значення з точки зору забезпечення безперервного професійного зростання та підтримки високих стандартів надання медичної допомоги. В умовах швидких змін у медичній науці та практиці постійне оновлення знань стає необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності на ринку медичних послуг. Зокрема, інноваційні підходи до лікування, нові медичні технології та діагностичні методики вимагають від медичних працівників постійного навчання та вдосконалення своїх професійних навичок. Тому, створення ефективної системи розвитку персоналу є важливою передумовою для підвищення якості медичної допомоги та забезпечення безпеки пацієнтів.

Розвиток персоналу закладу охорони здоров'я потребує тісної взаємодії між керівництвом закладу та самими працівниками. Керівництво повинно забезпечити умови для професійного розвитку, включаючи фінансову підтримку навчальних заходів, організацію стажувань та створення мотиваційних механізмів для підвищення кваліфікації. З іншого боку, працівники повинні активно брати участь у процесі саморозвитку, бути відкритими до нових знань та готовими адаптуватися до змін у професійній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центручбової літератури, 2011. 468 с.
2. Білинська М.М., Радиш Я.Ф. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр. : у 2 ч. К. : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
3. Білинська М.М., Авраменко Т.П. Управління змінами сфери охорони здоров'я : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2015. 80 с.
4. Босак О.В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації. Управління людським потенціалом. Київ. 2012. № 3. С. 320-323.
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова А.М. Управління персоналом. : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
6. Волосовець О.П., Вдовиченко Ю.П., Булах І.Є., Краснов В.В., П'ятницький Ю.С. Проблемні питання впровадження лікарської резидентури в Україні. Післядипломна освіта та лікарське самоврядування за європейськими стандартами: матеріали Всеукр. наук.-практич. конф. з міжнар. участю (Тернопіль, 11–12 верес. 2014 р.). Терноп. держ. мед. ун-т ім. І. Я. Горбачевського. Тернопіль : ТДМУ, 2014. С. 5-12.
7. Вороненко Ю. В. Напрями розвитку системи медичної освіти в Україні: погляд у майбутнє. Медична освіта. 2017. № 3. С. 32-35.
8. Галайда Т. О., Савицька І. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах. Економіка і регіон. Полтава. 2011. № 2 (29). С. 118- 122.
9. Глобальная стратегия для развития кадровых ресурсов здравоохранения: трудовые ресурсы 2030 г. Проект, представленный на 138-й сессии Исполнительного комитета ВОЗ. URL: <https://docplayer.ru/45625202-Globalnaya-strategiya-dlya-razvitiya-kadrovyyh-resursov-zdravoohraneniya-trudovye-resursy-2030-g.html>

10. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
11. Грицко Р Ю. Державне управління системою освіти фахівців сімейної медицини в Україні. Дрогобич : Просвіт, 2014. С. 11.
12. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посіб.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
13. Державна політика з охорони громадського здоров'я в Україні: навч. посіб.; кер. авт. кол. І.М.Солоненко, Л.І.Жаліло. К.: Вид-во НАДУ, 2004. 116 с.
14. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 446 від 22 лютого 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text>
15. Директива (ЄС) 2017/2397 Європейського Парламенту і Ради від 12 грудня 2017 року про визнання професійних кваліфікацій у внутрішньому судноплаванні та про скасування директив Ради 91/672/ЄЕС та 96/50/ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_005-17#Text
16. Древецька О.І. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. Студентський вісник НУВГП. Рівне : НУВГП, 2017. Вип. 2(8). С. 78-80.
17. Дячук Д.Д. Концептуальне обґрунтування та побудова моделі стійкого вдосконалення організаційного розвитку закладу охорони здоров'я. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2012. № 4. С. 30-37.
18. Іванова Ю.С. Поняття професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз. Право та інновації. 2014. № 4. С. 148-155.
19. Інноваційні освітні технології в післядипломному навчанні лікарів: психолого-педагогічні аспекти. За ред. О. М. Хвисюк, В. Г. Марченко, М. П. Гиря та ін. Актуальні питання вищої медичної освіти в Україні : матеріали 15-ї Все- укр. наук.-практ. конф. з міжнар. Т:ТНМУ. 2018. С. 70-74.

20. Киричок В. А. Можливості застосування інтерактивних методів навчання у системі післядипломної медичної освіти. Медична освіта. 2016. № 1. С. 25-28.
21. Концепція розвитку неперервної педагогічної освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 14.08.2013 р. № 1176. URL: http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/36816/
22. Короленко В.В ., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.
23. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. Посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278 с.
24. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Кондор, 2009. 308 с.
25. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової політики в управлінні персоналом. Проблеми науки. 2011 №7. С. 21-26.
26. Кудрявцева Т. О. Ділова гра як засіб підготовки майбутніх лікарів до розв'язання проблемних ситуацій у професійній діяльності. Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. Херсон. 2014. Вип. 2 (9). С. 304-308.
27. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Волчек В. В. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів: навчальний посібник. Дніпропетровськ, 2016. 53 с.
28. Магрламова К. Г. Портфоліо як засіб формування професійної компетентності майбутнього лікаря. Науковий часопис. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова. 2018. Вип. 60. Т. 2. С. 9-12.
29. Матрушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. Наукові праці. Економіка. 2010. Випуск 132. С. 108-114.
30. Медична освіта в Україні, погляд у майбутнє: проект Постанови парламентських слухань від 18 травня 2017 р. № 6467. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DH4ZN00A>

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

32. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посібник; за ред. А.Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 425 с.

33. Мельник А.Ф., Мельник Ю.В. Трансформація регіональних ринків медичних послуг в умовах інституційних реформ в Україні. Регіональна економіка. Вип. II (74). С. 28-52.

34. Мельник О. Інноваційні технології професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні : матеріали доповідей Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. Тернопіль, 25 листопада 2021 року, 2021. С. 202-204.

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

36. Мельничук Д.П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2007. № 4(42). С. 219-181.

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

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

39. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.
40. Моторна І. Персонал як основний ресурс нової економіки – економіки знань. Україна: аспекти праці. Київ. 2011. №7. С.32-39.
41. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. 3-те вид., випр. І доп. К.: Т-во „Знання”, КОО, 2008. 435 с.
42. Ожиганова М.І., Хорошко В.О., Яремчук Ю.Є., Карпінєць В.В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 187 с.
43. Олексіна Н. О., Волосовець О. П., П'ятницький Ю. С. Медична освіта: відповіді на виклики сучасності. Медична освіта. 2018. № 2. С. 36-40.
44. Освітній глосарій ЮНЕСКО. URL:<http://uis.unesco.org/en/glossary>
45. Основи законодавства України про охорону здоров'я, Закон від 19 листопада 1992 року № 2801-XII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>.
46. Положення про відділ кадрів КНП «Микулинецька лікарня».
47. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2018-%D0%BF#Text>
48. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 року № 725. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-%D0%BF#Text>
49. Романовська О., Бандурян В. Методика використання інноваційних технологій навчання при підвищенні кваліфікації лікарів. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. 2020. № 3. С. 30-47.

50. Селезньова Г.О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації. Бізнес Інформ. 2012. №3. С. 231-233.
51. Сайт медичного центру "Медітаун": <https://www.meditown.com.ua/>
52. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
53. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
54. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : «Крок», 2017. 351 с.