НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.322:614.23

ПОГОДЖЕНО	**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**
Декан гуманітарно-педагогічного факультету, кандидат філософських наук, доцент	Завідувач кафедри управління та освітніх технологій, кандидат педагогічних наук, професор
_____ **Інна САВИЦЬКА**	_____**Сергій КУБІЦЬКИЙ**
«____» _____2024 р.	«____» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Організація розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я»

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
кандидат педагогічних наук, професор _____**Сергій КУБІЦЬКИЙ**

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
кандидат педагогічних наук, доцент _____ **Ярослав РУДИК**

Виконав _____ **Владислав ПОВХ**

Київ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри управління
та освітніх технологій
професор _____ Сергій КУБІЦЬКИЙ
«____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Повху Владиславу Ігоровичу

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «**Організація розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я**» затверджена наказом ректора НУБіП України від «__» _____ 2024 р. №____

Термін подання завершеної роботи на кафедру «01» листопада 2024 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Здійснити теоретичний аналіз підходів до розвитку персоналу в системі охорони здоров'я.
2. Дослідити особливості кадрової політики на прикладі КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1».
3. Оцінити вплив програм підвищення кваліфікації та мотивації на ефективність роботи медичного персоналу.
4. Вивчити чинники, що впливають на плинність кадрів, та розробити рекомендації для їх зниження.
5. Проаналізувати ефективність адаптаційних програм та їх роль у розвитку персоналу.
6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики через впровадження новітніх технологій і сучасних підходів в управлінні.

Дата видачі завдання
«20» листопада 2023 р.

Керівник магістерської роботи _____ Ярослав РУДИК

Завдання прийняв до виконання _____ Владислав ПОВХ

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи

«Організація розвитку персоналу в закладі 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

Повха Владислава Ігоровича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Зміст роботи викладено на 119 сторінках друкованого тексту, включає 20 таблиць та 14 рисунків. У роботі також наведено список використаних джерел, який включає 89 найменувань.

Основна мета дослідження полягає у комплексному аналізі організації розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я та розробці рекомендацій для вдосконалення кадрових процесів.

У першому розділі висвітлено теоретичні основи розвитку персоналу в системі охорони здоров'я. Розглянуто сутність понять «управління персоналом» та «розвиток персоналу», а також проаналізовано ключові теоретичні підходи до управління та професійного розвитку персоналу. Особливу увагу приділено питанням підвищення кваліфікації та адаптації працівників в умовах сучасних реформ у системі охорони здоров'я.

Другий розділ присвячено дослідженню кадрової політики та практичної організації роботи медичного персоналу на прикладі КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1». У цьому розділі проведено структурно-функціональний аналіз діяльності закладу, досліджено ефективність програм підвищення кваліфікації та мотивації персоналу. Проведено також аналіз чинників плинності кадрів та розроблено рекомендації для її зниження. Емпіричний блок

дослідження включав опитування працівників лікарні, спостереження та аналіз документів, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики. Запропоновано впровадження мотиваційних програм, навчальних курсів і адаптаційних програм для нових працівників. Крім того, розглянуто можливості застосування інноваційних технологій, таких як телемедицина та електронні системи управління персоналом, що підвищить ефективність управління та розвитку персоналу.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути використані для оптимізації управлінських процесів у закладах охорони здоров'я. Запропоновані заходи сприятимуть зниженню плинності кадрів, підвищенню мотивації та професійного розвитку працівників.

У висновках узагальнено результати дослідження та надано рекомендації для подальшого розвитку персоналу в медичних установах України. Особливий акцент зроблено на впровадженні адаптаційних програм і мотиваційних заходів, що дозволить підвищити ефективність роботи та забезпечити стабільність кадрового складу.

Ключові слова: розвиток персоналу, управління персоналом, кадрова політика, охорона здоров'я, мотивація працівників, адаптаційні програми, підвищення кваліфікації, інноваційні технології в управлінні.

ЗМІСТ

ВСТУП		6
Розділ 1	Теоретичні засади організації роботи персоналу в закладах охорони здоров'я	11
	1.1. Поняття, структура та розвиток персоналу в системі охорони здоров'я	11
	1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності організації розвитку персоналу в медичних закладах	26
	1.3. Особливості формування персоналу медичних закладів та його вплив на якість медичних послуг	31
Висновки до першого розділу		42
Розділ 2	Аналіз роботи медичного персоналу в процесі надання медичних послуг в КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1»	44
	2.1. Соціально-економічна характеристика КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» та його персоналу	44
	2.2. Аналіз складових процесу організації розвитку медичного персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1»	58
	2.3. Оцінка існуючих програм розвитку персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1»	74
Висновки до другого розділу		87
Розділ 3	Шляхи вдосконалення організації розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я	89
	3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення кваліфікації та мотивації медичного персоналу	89
	3.2. Впровадження інноваційних технологій в організацію розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я	94
Висновки до третього розділу		103
ВИСНОВКИ		105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		109
ДОДАТКИ		117

ВСТУП

Сучасна система охорони здоров'я перебуває на етапі динамічних змін, спричинених реформуванням та новими соціально-економічними викликами. В умовах швидких трансформацій і підвищених вимог до якості медичних послуг особливо актуальним стає питання розвитку персоналу. Ефективна організація розвитку персоналу забезпечує конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я, підвищує рівень мотивації працівників і сприяє оптимізації управлінських процесів.

Медичний персонал відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування закладів охорони здоров'я. Проте сучасні виклики, такі як дефіцит кваліфікованих фахівців, плинність кадрів і еміграційні процеси, ускладнюють завдання підтримання стабільного кадрового складу. Це вимагає впровадження нових підходів до управління людськими ресурсами, зокрема розвитку професійних і управлінських навичок персоналу.

Актуальність дослідження визначається необхідністю розробки ефективних моделей розвитку медичних працівників, які відповідають сучасним вимогам до надання медичних послуг та інноваційним підходам до управління закладами охорони здоров'я.

Організація розвитку персоналу стала предметом численних наукових досліджень, зокрема таких учених, як Граціотова Г., Ясіновська М. (досліджували управління персоналом і підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції та адаптацію міжнародних практик управління до українських реалій) [10]; Ільїн Д., Кубіцький С. (вивчали впровадження інноваційних технологій для професійного розвитку персоналу, пропонували моделі інтеграції інновацій для підвищення кваліфікації працівників) [28; 29]; Гладун З. (аналізував державне регулювання відносин у сфері охорони здоров'я, що охоплює питання розвитку людських ресурсів) [9]; Грішнова О. (досліджувала формування людського капіталу та його вплив на соціальну відповідальність і цінності організацій) [11; 12]; Базалійська Н., Пилипчук У. (розглядали управління розвитком персоналу як підсистему

загальної кадрової стратегії) [3]; Недошитко В. (вивчав інноваційні підходи до управління персоналом у спеціалізованих медичних установах, зосереджуючись на впровадженні нових управлінських технологій та оптимізації кадрових процесів) [52; 53]. Їхні роботи зосереджені на вивченні управлінських практик, мотивації та вдосконалення розвитку персоналу у медичних закладах.

Аналіз теоретичних доробок науковців та нормативно-правового забезпечення проблеми розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я дозволяє зробити висновок, що організація ефективних програм розвитку сприятиме підвищенню якості медичних послуг, мотивації персоналу та досягненню стратегічних цілей закладу. Незважаючи на активне дослідження питань управління та розвитку персоналу, комплексний аналіз цієї проблеми в контексті українських медичних установ залишається недостатньо вивченим.

Дослідження наукових джерел підтверджує, що організація розвитку персоналу є актуальною проблемою, особливо в умовах реформ у системі охорони здоров'я. Ці трансформації потребують нових управлінських підходів, зокрема вдосконалення комунікації між керівниками та працівниками, стратегічного планування та адаптації персоналу до нових умов роботи. Проте реалізація цих підходів стикається з певними суперечностями, що підкреслюють необхідність подальших досліджень і розробки дієвих рекомендацій.

Зокрема, спостерігаються такі *суперечності*: між потребою у висококваліфікованих кадрах і браком ресурсів для їх підготовки, між упровадженням інноваційних підходів і опором з боку працівників, а також між необхідністю розвитку лідерських навичок і браком кваліфікованих тренерів для їх навчання.

Актуальність теми дослідження та виявлені протиріччя дозволили визначили тему нашого дослідження**: «Організація розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я».**

Мета дослідження: комплексний аналіз організації розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я та розробка рекомендацій для вдосконалення кадрових процесів.

Відповідно до поставленої мети нами визначено ***завдання дослідження***:

1. Здійснити теоретичний аналіз підходів до розвитку персоналу в системі охорони здоров’я.

2. Дослідити особливості кадрової політики на прикладі КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1».

3. Оцінити вплив програм підвищення кваліфікації та мотивації на ефективність роботи медичного персоналу.

4. Вивчити чинники, що впливають на плинність кадрів, та розробити рекомендації для їх зниження.

5. Проаналізувати ефективність адаптаційних програм та їх роль у розвитку персоналу.

6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики через впровадження новітніх технологій і сучасних підходів в управлінні.

У процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи використовувалися як теоретичні, так і емпіричні **методи дослідження**. Зокрема, для аналізу наукових джерел щодо проблеми розвитку персоналу в закладах охорони здоров’я застосовувалися такі *теоретичні методи*: аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення та порівняння. Ці методи дозволили дослідити теоретичні основи управління персоналом, ефективність кадрових стратегій, а також підходи до розвитку професійних та управлінських навичок.

Емпіричний блок дослідження включав проведення опитувань серед працівників КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» для виявлення сильних і слабких сторін у процесах розвитку персоналу та адаптації. Також було застосовано спостереження та аналіз документів з метою глибокого вивчення кадрової політики та специфіки управління в умовах реорганізації медичних послуг.

Вибірка для емпіричного дослідження охоплювала представників різних рівнів медичного персоналу, що дозволило провести комплексну оцінку ефективності реалізованих програм підвищення кваліфікації та адаптації. Застосовані методи дали змогу розробити практичні рекомендації для оптимізації процесів розвитку персоналу та підвищення якості медичних послуг.

Об'єкт дослідження: процес організації розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я.

Предмет дослідження: інструменти та методи розвитку медичного персоналу й їхній вплив на якість надання медичних послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці комплексу рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів та оптимізацію розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я. Запропоновані заходи можуть бути використані для впровадження мотиваційних програм, які сприятимуть підвищенню задоволеності працівників та зниженню плинності кадрів.

Також результати дослідження допоможуть у розробці навчальних курсів і програм підвищення кваліфікації, що враховують потреби сучасних медичних установ та сприяють професійному зростанню персоналу. Окремий акцент зроблено на адаптаційних програмах для нових працівників, які сприятимуть швидшій інтеграції в колектив та підвищенню ефективності їхньої роботи.

Запропоновані стратегії кадрового управління передбачають використання інноваційних технологій, таких як електронні системи управління персоналом і телемедицина, що підвищують гнучкість та доступність навчання. Застосування цих рекомендацій у закладах охорони здоров'я забезпечить покращення мотивації та професійного розвитку персоналу, підвищення якості медичних послуг та досягнення стратегічних цілей організації.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, що досліджують проблематику розвитку персоналу та управління в закладах охорони здоров'я. Використано також статистичні дані та звіти КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1», яка є базою дослідження. Окрім того, у роботі враховано нормативно-правові акти, що регулюють діяльність медичних закладів в Україні.

Досвід закордонних медичних установ, особливо щодо організації розвитку персоналу та впровадження інноваційних кадрових програм, також відіграв ключову роль у формуванні рекомендацій. Це дозволило інтегрувати найкращі

практики для вдосконалення управлінських процесів у вітчизняних закладах охорони здоров’я.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи охоплюють вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел (89 найменувань) та додатки. Загальний обсяг роботи становить 119 сторінок, включає 20 таблиць і 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття, структура та розвиток персоналу в системі охорони здоров'я

Організація розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я є критично важливим аспектом забезпечення якісних медичних послуг і ефективного функціонування медичних установ. Сучасні реалії системи охорони здоров'я висувають підвищені вимоги до персоналу, що вимагає як високого рівня професійної компетентності, так і наявності управлінських навичок [5]. Розвиток медичних працівників передбачає постійне вдосконалення як медичних, так і управлінських навичок, необхідних для сучасного менеджменту [6].

У 2017 році в Україні розпочалася масштабна реформа системи охорони здоров'я, основною метою якої стало впровадження принципу «гроші йдуть за пацієнтом». Реформа передбачала створення нової моделі управління закладами охорони здоров'я, яка забезпечить доступність якісних медичних послуг для всіх верств населення. У цьому контексті організація розвитку персоналу набула особливого значення, адже саме кваліфіковані кадри є основним ресурсом, що впливає на ефективність реформованої системи. Це також включає впровадження нових підходів до управління людськими ресурсами, особливо в умовах швидких змін в галузі [2].

Одним з ключових завдань в організації розвитку персоналу є створення ефективної системи управління людськими ресурсами, що здатна адаптуватися до сучасних викликів, таких як дефіцит кваліфікованого персоналу, еміграція медичних працівників, і низька мотивація через економічні труднощі. Важливо розробляти стратегії, спрямовані на залучення, навчання та утримання кваліфікованих кадрів, а також на розвиток управлінських компетенцій у медичних працівників, що дозволить підвищити якість управління медичними закладами. Крім того, важливо впроваджувати програми психологічної

підтримки для медичних працівників, особливо під час кризових ситуацій, таких як пандемія та війна [1]. Програми психологічної допомоги, що включають консультації з фахівцями, можуть значно зменшити рівень стресу та професійного вигорання серед медичного персоналу.

Ефективний розвиток персоналу передбачає постійне вдосконалення як медичних, так і управлінських навичок через впровадження інноваційних підходів та нових технологій, що дозволяє підвищити якість медичних послуг. Формування компетентного та професійно розвиненого персоналу також сприяє підвищенню загальної ефективності роботи медичних закладів і дозволяє їм успішно адаптуватися до нових стандартів у сфері охорони здоров'я.

У контексті сучасних викликів велика увага приділяється впровадженню цифрових технологій у сферу управління персоналом. Використання інформаційних систем управління персоналом (HRIS) допомагає більш ефективно організовувати роботу, планувати графіки, а також оцінювати ефективність працівників та координувати їх навчання [8] (див табл 1.1).

Таблиця 1.1.

Програми професійного навчання у медичних закладах

Програма	Мета	Тривалість	Фінансування	Опис результатів
Навчання з використання ШВЛ під час пандемії COVID-19	Підвищення кваліфікації медичних працівників у роботі з критичним обладнанням	2 тижні	Державний бюджет	У 2020 році понад 5000 медичних працівників були навчені працювати з апаратами ШВЛ
Курси лідерства для середнього медперсоналу	Розвиток управлінських навичок у середнього медичного персоналу	1 місяць	Часткове державне фінансування	У рамках курсу навчені 200 медсестер, що дозволило покращити менеджмент у лікарнях
Міжнародні тренінги з телемедицини	Впровадження нових технологій у медичну практику	3 місяці	Спонсорська підтримка міжнародних фондів	Впроваджено у 10 лікарнях, що забезпечило віддалений доступ до консультацій фахівців із ЄС

Персонал — ключовий ресурс для забезпечення ефективного функціонування організації та досягнення її цілей. У науковій літературі термін «персонал» має різні визначення, що акцентують увагу на різних аспектах діяльності працівників. Загалом, усі визначення підкреслюють важливість належної організації та управління людськими ресурсами для забезпечення продуктивної роботи організації [22].

Науковці пропонують різні підходи до розуміння цього терміну, беручи до уваги такі фактори, як трудові функції, роль у досягненні цілей та взаємодія працівників у межах організації [37].

Зокрема, Ковальчук І. у своїй праці «Економіка підприємства» підкреслює, що персонал є основним ресурсом організації, який забезпечує її конкурентоспроможність завдяки належній організації праці та управлінню людськими ресурсами. Він наголошує на важливості створення умов для підвищення кваліфікації працівників і розвитку їхніх професійних компетенцій [37].

Грішнова О. акцентує увагу на людському капіталі як невід'ємній частині персоналу, що забезпечує ефективність організації та сприяє її соціальній відповідальності. На думку Грішнової, інвестиції у розвиток персоналу є критично важливими для довгострокового успіху організації [12].

Базалійська Н. та Пилипчук У. підходять до персоналу як до функціональної підсистеми загальної кадрової стратегії, наголошуючи на потребі в адаптаційних програмах для нових працівників і мотиваційних механізмах для зниження плинності кадрів [3].

Таким чином, усі науковці сходяться на тому, що персонал є ключовим ресурсом організації. Ефективність його роботи залежить від належної організації, можливостей для професійного розвитку та впровадження інноваційних підходів в управлінні кадровими процесами.

Отже, *персонал — це сукупність усіх працівників організації, які виконують певні трудові функції і обіймають визначені посади відповідно до трудових договорів, отримуючи винагороду у вигляді заробітної плати*. До складу персоналу також можуть належати власники та акціонери, якщо вони виконують

управлінські чи інші функції в рамках організації. Персонал є ключовим елементом будь-якої організації, включаючи медичні заклади, оскільки від його кваліфікації та роботи залежить якість наданих послуг та ефективність функціонування установи.

Важливою частиною реформи стала необхідність проведення регулярного аналізу потенціалу медичних працівників, що включає як кількісні, так і якісні показники. Для досягнення успіху в реформуванні галузі охорони здоров'я, медичні установи повинні забезпечувати ефективне використання кадрових ресурсів, адаптуючись до змінних умов роботи та нових вимог [49].

В системі охорони здоров'я персонал відіграє вирішальну роль у забезпеченні якісного медичного обслуговування. Структура медичного персоналу включає різноманітні професійні категорії: лікарі, медсестри, молодший медичний персонал, адміністративний персонал, а також інші допоміжні фахівці. Ця структура визначає розподіл функцій між працівниками та їх роль в забезпеченні безперервного надання медичних послуг [35].

У медичних закладах важливою є не лише чітка організація функцій медичних працівників, але й їхній професійний розвиток [33]. Рисунок 1.1 відображає основні функції персоналу різних категорій та принципи їхнього розвитку, що дозволяє підвищити ефективність медичного обслуговування.

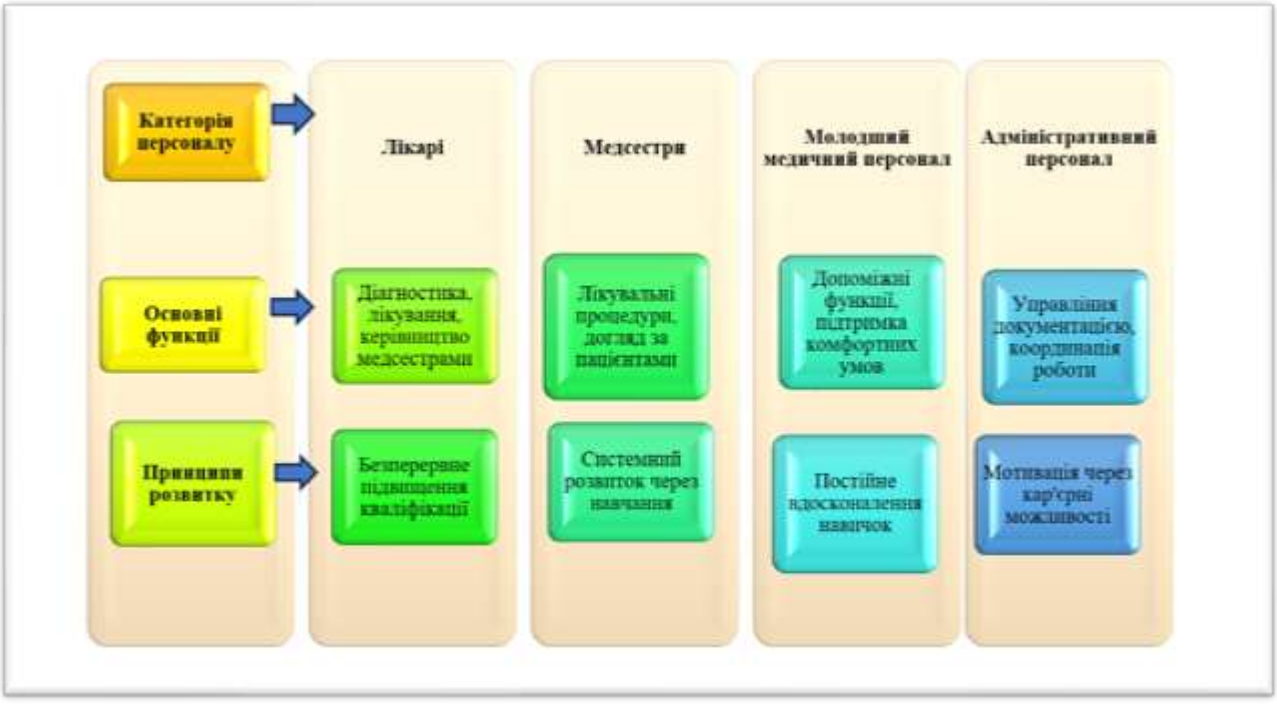

Рис. 1.1. **Функції та принципи розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я**

Ефективний розподіл функцій між різними категоріями медичного персоналу в поєднанні з програмами професійного розвитку є запорукою підвищення якості медичних послуг. Кожна категорія працівників відіграє важливу роль у забезпеченні безперервності процесу лікування та догляду за пацієнтами [71].

Медичний заклад не може ефективно функціонувати без належного ресурсного забезпечення, де людські ресурси відіграють провідну роль. Сучасні українські реалії в охороні здоров'я характеризуються нестачею кваліфікованого медичного персоналу через загальне скорочення трудового потенціалу країни. Пандемія COVID-19 також створила додаткові виклики для підготовки медичних кадрів. У 2020 році була організована перепідготовка медичних працівників, зокрема навчання щодо роботи з апаратами ШВЛ та іншими критично важливими медичними технологіями для лікування пацієнтів із COVID-19. Війна в Україні з 2022 року додатково вплинула на кадровий склад медичних установ, коли частина персоналу була мобілізована, а інша частина змушена була покинути зони бойових дій або евакуюватися за кордон [57]. Ця проблема є результатом демографічних змін, еміграції та низької привабливості медичної професії через низький рівень заробітної плати і важкі умови праці [39].

Крім того, важливим фактором є якість персоналу, яка визначає конкурентоспроможність медичних закладів. Заклади, які формують високоосвічений, кваліфікований персонал, мають можливість забезпечувати високоякісні медичні послуги, що є основою для розвитку системи охорони здоров'я в умовах ринкової економіки. Висококваліфікований медичний персонал є одним з ключових активів сучасної «економіки знань», забезпечуючи зростання продуктивності та освоєння нових технологій у галузі охорони здоров'я [12].

Організація розвитку персоналу є важливим завданням для кожного медичного закладу, оскільки від його ефективності залежить виконання головної мети організації — надання якісних медичних послуг. Основними завданнями

організації розвитку персоналу є: підбір, підготовка, мотивація, розвиток та утримання працівників. Важливим аспектом є також оцінка результативності роботи персоналу та адаптація кадрової політики до поточних змін на ринку праці [17]. Для зниження плинності кадрів, у багатьох медичних закладах уже впроваджуються різноманітні мотиваційні програми. Це можуть бути фінансові стимули, як-от підвищення заробітної плати, премії за ефективність, або компенсаційні пакети, що включають медичне страхування [76]. Нематеріальні стимули, включаючи кар'єрний ріст і соціальні гарантії, відіграють ключову роль у зниженні плинності кадрів [78].

Сучасний стан розвитку охорони здоров'я вимагає не лише кількісного забезпечення персоналом, але й підвищення його якості. Це включає в себе розвиток професійних компетенцій, підвищення рівня освіти та впровадження новітніх технологій у медичну практику [12]. Особливої уваги потребує підвищення мотивації персоналу шляхом створення належних умов праці та забезпечення соціальних гарантій, що позитивно впливає на ефективність і стабільність кадрового складу (див табл 1.2).

Сучасний розвиток системи охорони здоров'я невідривно пов'язаний зі зростанням ролі людського капіталу, що стає основним чинником конкурентоспроможності в ринковій економіці. В умовах постійного впровадження нових технологій та інновацій у медичну сферу, персонал, який володіє глибокими знаннями, високим рівнем кваліфікації та необхідними компетенціями [10], стає ключовим ресурсом для будь-якого медичного закладу. Висококваліфіковані працівники забезпечують не лише зростання продуктивності праці, але й сприяють впровадженню інновацій та освоєнню нових технологій, що є запорукою розвитку сучасної системи охорони здоров'я [48].

Таблиця 1.2.

Мотиваційні програми для медичного персоналу

Мотиваційний захід	Тип мотивації	Опис	Результати
Підвищення заробітної плати для молодших медпрацівників	Фінансова	Щорічне підвищення на 10%	Зменшення плинності кадрів на 15%
Премії за успішне лікування пацієнтів	Фінансова	Надання премій за високі показники ефективності роботи	Збільшення мотивації до 80% серед медичних працівників
Програми менторства та наставництва	Нефінансова	Молодший персонал отримує підтримку від старших колег у рамках навчальних програм	Покращення професійної адаптації молодих спеціалістів
Соціальні пільги (медичне страхування, додаткові відпустки)	Нефінансова	Надання пільг, включаючи медичне страхування та відпустки	Підвищення загальної задоволеності працівників на 20%

Заклади охорони здоров’я, які змогли сформувати стабільний та конкурентоспроможний персонал, мають значні переваги в умовах «економіки знань», де ефективне управління людськими ресурсами є визначальним фактором успіху [71]. Основні переваги медичних установ формуються саме завдяки якості персоналу, адже від нього залежить здатність закладу до адаптації у сучасних умовах та підвищення якості наданих послуг.

Для ефективного розвитку персоналу медичного закладу необхідно аналізувати його як кількісні, так і якісні показники. Кількісний аналіз персоналу охоплює фактичну чисельність працівників, середню чисельність персоналу, а також тенденції зміни чисельності за попередні роки, що дозволяє виявити позитивні або негативні тенденції у кадровій політиці [32]. Такий аналіз важливий для оцінки ефективності роботи кадрової служби та розробки заходів щодо запобігання плинності кадрів.

Якісний аналіз персоналу є складнішим завданням, оскільки він охоплює такі показники, як рівень освіти, професійний досвід, кваліфікація та компетентності. У закладах охорони здоров’я важливо забезпечити професійне зростання працівників через навчання та перепідготовку, оскільки це безпосередньо впливає на якість медичних послуг [2]. Крім того, увага повинна

приділятися створенню оптимальних умов праці, мотивації та забезпеченню соціальних гарантій для працівників, що підвищує стабільність персоналу.

Управління розвитком персоналу також включає планування кар'єрного зростання працівників, організацію професійної перепідготовки та навчання. Ці заходи мають вирішальне значення для стабільного функціонування закладу, особливо в регіонах, де спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів. Наприклад, впровадження сучасних методів навчання та підвищення кваліфікації дозволяє працівникам ефективно освоювати нові медичні технології та надавати пацієнтам більш якісні послуги [30].

Що стосується організаційної структури персоналу, вона також варіюється залежно від чисельності працівників. Управління кадрами може здійснюватися спеціалізованими службами або відділами, які відповідають за моніторинг ринку праці, аналіз руху персоналу та розробку стратегій розвитку. Відділи кадрової роботи безпосередньо залучені до розробки стратегічних планів розвитку закладу, що дозволяє ефективно інтегрувати кадрову політику в загальну стратегію розвитку [44].

Крім того, важливим аспектом є гендерна та вікова структура персоналу. У сфері охорони здоров'я України традиційно переважають жінки, особливо у старших вікових категоріях. Це накладає певні особливості на кадрову політику, що вимагає врахування специфіки праці різних категорій працівників [76].

В останні роки спостерігається тенденція до прихованої дискримінації осіб старшого віку, особливо у сфері працевлаштування, де роботодавці часто обмежують віковий діапазон кандидатів на вакантні посади. Це явище стає особливо помітним у неформальному секторі зайнятості, де осіб передпенсійного віку часто стикаються з труднощами у пошуку роботи [10]. Жінки з малолітніми дітьми також потрапляють у категорію вразливих груп на ринку праці через упередження роботодавців щодо їхньої здатності поєднувати сімейні обов'язки та професійну діяльність.

У медичних закладах ця проблема може мати негативний вплив на ефективність кадрової політики, особливо у тих випадках, коли обмежується доступ до керівних посад для жінок або осіб старшого віку. В Україні все ще існує

стереотипна традиція призначення на керівні посади переважно чоловіків, що стає на заваді реалізації принципу гендерної рівності в системі управління. Показовою є ситуація в державному секторі, де серед депутатів Верховної Ради України чоловіки значно переважають за кількістю, що підкреслює необхідність уваги до питань гендерної рівності та рівних можливостей на ринку праці [39].

Ця ситуація впливає і на структуру персоналу медичних установ, де певні вікові або статеві категорії можуть бути недостатньо представленими в управлінському складі. Проблема гендерної та вікової дискримінації є особливо актуальною у випадках, коли досвідчені працівники передпенсійного віку або жінки не мають рівного доступу до можливостей кар'єрного росту. Це вимагає додаткової уваги з боку кадрових служб та впровадження політики, що забезпечувала б рівні можливості для всіх категорій працівників [86].

Професор Данюк В. пропонує виділити певні ознаки структуризації персоналу, що охоплюють усі аспекти зайнятості та використовуються при формуванні Класифікатора професій [14] (див табл 1.3). Цей документ є базовим для уніфікації назв професій і посад у кадрових документах, а також використовується Державною службою статистики для публікації статистичних даних про зайнятість населення [13]. Така класифікація є необхідною для створення прозорих і зрозумілих умов для розвитку персоналу в різних секторах економіки, включно з охороною здоров'я [30].

У системі охорони здоров'я врахування гендерної та вікової структури персоналу дозволяє створювати ефективні кадрові політики, що враховують потреби різних категорій працівників, сприяють їхньому професійному розвитку та мінімізують ризики дискримінації [60]. Це дозволяє підвищити якість надання медичних послуг та оптимізувати роботу медичних установ.

Сучасний ринок праці, зокрема у сфері охорони здоров'я, характеризується значними викликами, пов'язаними з віковими та гендерними обмеженнями. Все частіше можна помітити тенденцію до прихованої дискримінації, що полягає у вікових обмеженнях, особливо у процесі найму на роботу. Це стосується осіб передпенсійного віку, жінок з малолітніми дітьми та представників інших вразливих груп, які відчувають труднощі у пошуку роботи, особливо в

неформальному секторі. Ці виклики також мають своє відображення в кадровій політиці медичних закладів, де доступ до певних посад може бути обмежений для осіб певного віку або статі [25].

Гендерна диспропорція залишається значною проблемою в системі управління, особливо на керівних посадах. В Україні це проявляється у недостатньому представленні жінок на керівних посадах у державних та комунальних установах, включно з медичними закладами. Водночас важливість рівності у доступі до керівних позицій набуває все більшого значення, адже різноманітність у складі управлінських кадрів може позитивно вплинути на ефективність роботи закладу [28].

Однак, в останні роки в Україні здійснюються активні кроки для подолання цієї проблеми. Зокрема, у 2017 році було прийнято Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», який передбачає створення рівних умов для обіймання жінками керівних посад, включно з медичними закладами [30]. Україна також бере участь у міжнародних програмах, спрямованих на підвищення гендерної рівності. Зокрема, співпраця з Європейським Союзом та Організацією Об’єднаних Націй сприяє впровадженню стандартів гендерної рівності у сфері охорони здоров’я. ООН та ЄС підтримують проекти, спрямовані на підвищення ролі жінок у медичних установах та зменшення гендерного розриву на робочих місцях [39]. Завдяки впровадженим ініціативам, кількість жінок на керівних посадах у медичних установах зростає. За даними Міністерства охорони здоров’я України, у 2023 році жінки займали понад 45% керівних посад у медичних закладах, що є значним прогресом у порівнянні з попередніми роками [71]. Цей прогрес став можливим завдяки реалізації комплексних програм з розвитку лідерства серед жінок та впровадження гендерно орієнтованих кадрових політик. Наприклад, в межах ініціативи «HeForShe» Україна долучилася до світового руху за рівність прав чоловіків і жінок, що включає й охорону здоров’я як один із ключових секторів. Відповідно до цього закону, державні органи зобов’язані впроваджувати гендерно орієнтовану політику та враховувати принцип гендерної рівності при призначенні на керівні посади [86].

Слід відмітити, що багато медичних установ впроваджують внутрішні гендерні стратегії, спрямовані на підвищення кількості жінок на керівних посадах. Наприклад, кілька провідних медичних установ України вже започаткували програми лідерства для жінок, де надаються можливості для підвищення кваліфікації та розвитку управлінських навичок [10].

Для ефективної організації роботи персоналу та подолання дискримінаційних бар'єрів використовується **Класифікатор професій**, який дозволяє стандартизувати посади та професії в межах організації, забезпечуючи прозорість кадрової політики. Це є необхідною умовою для створення справедливих умов праці та розвитку персоналу.

Таблиця 1.3

Основні ознаки структуризації персоналу

Ознаки	Групи працівників
Стать	Чоловіки, жінки
Вік	Неповнолітні, молодь до 30 років, 31-45 років, 46-60 років, працівники пенсійного віку
Виконувачі функцій	Керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, учні
Сфера діяльності	Персонал основної та неосновної діяльності
Тривалість зайнятості	Штатні працівники, позаштатні, сезонні, тимчасові працівники, сумісники, учні
Майнові відносини	Власники, акціонери, наймані працівники
Професія	Лікарі, медсестри, економісти, юристи, електрики
Кваліфікація	Робітники відповідних кваліфікаційних розрядів, класів, фахівці різних категорій, керівники різних рангів
Стаж роботи	До 1 року, 1-5 років, 6-10 років тощо
Освіта	Працівники з вищою, базовою, неповною вищою, загальною середньою освітою, працівники з науковими ступенями і вченими званнями
Громадянство	Громадяни України, громадяни інших країн, особи без громадянства

Згідно з Класифікатором професій, персонал організацій у сфері охорони здоров'я поділяється на кілька **функціональних груп** [34]:

1. Законодавці, вищі державні службовці, менеджери, управлінці;
2. Професіонали (лікарі, дослідники);
3. Фахівці (медсестри, лаборанти);
4. Технічні службовці;

5. Представники сфери обслуговування та послуг (адміністратори, реєстратори);

6. Кваліфіковані робітники сільського господарства, риборозведення (якщо в закладі є підтримка харчування);

7. Кваліфіковані робітники з інструментом;

8. Робітники з обслуговування та контролю технологічного устаткування;

9. Працівники найпростіших професій (молодший медичний персонал, технічний персонал).

Така систематизація допомагає краще зрозуміти структуру персоналу та визначити напрямки для його розвитку, що є важливим елементом у забезпеченні ефективності роботи медичних закладів [47].

Важливо зазначити, що чотири розділи Класифікатора професій не тільки охоплюють професії, а й деталізують посади, які займають працівники розумової праці, такі як керівники, фахівці та технічні службовці. Для медичних закладів цей аспект є критично важливим, оскільки чітке визначення посад та відповідальних функцій персоналу дозволяє забезпечити належну організацію роботи закладу та якісне надання медичних послуг [2]. Це особливо стало актуальним під час пандемії COVID-19, коли кожен медичний працівник мав чітко розуміти свої обов’язки і діяти відповідно до встановлених протоколів [39].

Укладання контрактів між працівниками та адміністрацією повинно відповідати вимогам Класифікатора професій, що забезпечує стандартизацію трудових відносин і підвищує прозорість кадрових процесів. У системі охорони здоров’я це має особливе значення, оскільки правильне документальне оформлення працівників і чітке визначення їхніх обов’язків дозволяє уникнути плутанини та забезпечити оперативне реагування на зміни у складі персоналу, що було особливо важливо під час піків пандемії COVID-19 [47].

Ефективність роботи медичних закладів значною мірою залежить від стабільності персоналу. З огляду на складні умови праці під час пандемії, питання збереження кадрів стало однією з ключових проблем. Велике навантаження на медичних працівників, зростання рівня плинності кадрів через

стресові умови та ризики для здоров’я вимагали від керівництва закладів охорони здоров’я створення особливих умов для утримання персоналу: підвищення заробітної плати, запровадження додаткових соціальних гарантій, мотиваційних програм та забезпечення засобами індивідуального захисту [86].

Також важливою частиною мотиваційних програм є психологічна підтримка. У зв’язку з важкими умовами праці під час пандемії та війни, багато медичних працівників стикалися з професійним вигоранням. У відповідь на це, у багатьох медичних закладах було впроваджено програми психологічної підтримки, що включають консультації психологів та спеціальні тренінги для зниження рівня стресу [30].

Водночас повномасштабна війна в Україні, яка розпочалася в 2022 році, також вплинула на кадровий склад медичних закладів. Чимало медичних установ зазнали втрат персоналу через бойові дії, евакуацію населення та активізацію міграційних процесів. Велика частина кваліфікованих працівників виїхала за кордон або були мобілізовані до лав збройних сил. Це ще більше посилило проблему кадрового дефіциту у медичних закладах, які працюють у небезпечних умовах або у прифронтових зонах [71].

Пандемія COVID-19 підкреслила важливість наявності стабільного та кваліфікованого персоналу. Медичні заклади зіткнулися з серйозними викликами, такими як збільшення навантаження на працівників, брак медичних фахівців та відсутність достатньої кількості засобів захисту для персоналу. У таких умовах важливим завданням керівництва стало не лише утримання кадрів, але й забезпечення можливостей для перепідготовки та підвищення кваліфікації медичних працівників для роботи в умовах пандемії [10].

Окрім того, війна спричинила ще більше загострення проблем з міграцією. Багато кваліфікованих лікарів та медсестер виїхали за кордон у пошуках безпечних умов життя та роботи, що значно послабило кадровий потенціал української медицини. Це створило нові виклики для медичних закладів у зонах бойових дій та в регіонах, які прийняли велику кількість внутрішньо переміщених осіб. Для таких закладів питання стабільного забезпечення

персоналом стало ще більш нагальним, і це вимагало впровадження спеціальних заходів для залучення та утримання кадрів [47].

У підсумку, медичні заклади, які в умовах пандемії COVID-19 і війни в Україні змогли зберегти кваліфікований персонал та забезпечити стабільність колективу, виявилися більш здатними до адаптації в кризових ситуаціях. Для таких установ стало особливо важливим впровадження програм підтримки персоналу, що включають як фінансові, так і нефінансові стимули. Це допомагає утримувати кваліфікованих фахівців і підтримувати якість надання медичних послуг навіть у найскладніших умовах [39].

Використання як фінансових, так і нефінансових стимулів є важливим елементом збереження стабільності кадрів у медичних установах. Підвищення заробітної плати, премії, а також соціальні пільги та можливості кар'єрного росту підвищують мотивацію персоналу і знижують плинність кадрів [10].

Економічна криза, спричинена війною та пандемією, значно ускладнила ситуацію на ринку праці. Чимало регіонів України зіткнулися з проблемою браку робочих місць, що загострило проблему безробіття. У віддалених населених пунктах багато медичних установ зіштовхнулися з проблемою недостатнього кадрового забезпечення через те, що фахівці не були готові працювати в умовах постійної небезпеки або за низьку заробітну плату [86].

Зважаючи на це, для медичних закладів виникла потреба у створенні нових робочих місць та забезпеченні відповідних умов для праці. Це включає покращення матеріально-технічної бази, вдосконалення системи підготовки кадрів та запровадження додаткових мотиваційних програм для утримання персоналу. Зокрема, важливим напрямком стало навчання працівників роботі з новими медичними технологіями та методами лікування, які стали критично важливими під час пандемії та війни [30].

Міграційні процеси, що посилилися через війну, створили додаткові виклики для медичних установ. Втрата значної кількості медичних працівників через еміграцію призвела до дефіциту кадрів, що ускладнило надання медичних послуг на місцях. Це змушує керівництво медичних закладів шукати нові шляхи

залучення персоналу, зокрема через адаптацію умов праці та збільшення заробітної плати [71].

Кадровий дефіцит, викликаний пандемією та війною, значно ускладнив функціонування медичних закладів. Ефективне управління персоналом у таких умовах вимагає впровадження стратегій підтримки працівників, які включають психологічну допомогу, мотиваційні програми та безперервну професійну підготовку [2].

Одним із ключових способів зменшення плинності кадрів є впровадження мотиваційних програм. У медичних закладах такі програми включають як фінансові стимули, так і нематеріальні заходи для підвищення мотивації працівників. Фінансові стимули можуть включати підвищення заробітної плати, премії за високу результативність, а також компенсаційні пакети, що передбачають оплату навчання або додаткові бонуси [39].

Крім того, нематеріальні мотиваційні заходи відіграють важливу роль в утриманні персоналу. Це надання соціальних гарантій, таких як медичне страхування, додаткові дні відпустки, а також створення комфортних умов праці. Додатково, впровадження кар'єрних можливостей через регулярні курси підвищення кваліфікації, тренінги, семінари та конференції дозволяє працівникам розвиватися професійно, що підвищує їхню мотивацію залишатися у закладі [10].

Навчання персоналу в медичних закладах поділяється за тривалістю та місцем проведення, що дозволяє адаптувати навчальні програми до потреб кожної категорії працівників (див. табл 1.4).

Таблиця 1.4.

Види професійного навчання та кар'єрного зростання

Ознака	Види
За суб'єктами	Підготовка керівників, підготовка фахівців
За призначенням	Підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка
За тривалістю	Коротко-, середньо-, довгострокова
За місцем проведення	Без відриву, з відривом від роботи
За джерелом фінансування	За рахунок закладу, із залученням сторонніх фірм
За характером отримуваних знань	Загальна підготовка, спеціальна підготовка

Різні підходи до професійного навчання, зокрема короткострокові та довгострокові програми, забезпечують гнучкість у підвищенні кваліфікації медичних працівників [30]. Це дозволяє адаптувати навчальні програми до потреб кожного працівника та підвищити загальну продуктивність медичних закладів [2].

Отже, організація розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я є ключовим фактором для забезпечення високоякісних медичних послуг та стабільного функціонування медичних установ. Ефективна система управління людськими ресурсами, яка включає постійне підвищення кваліфікації, розвиток управлінських навичок і впровадження мотиваційних програм, сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та адаптації до сучасних викликів, таких як пандемія та війна. Важливими аспектами також є психологічна підтримка персоналу та дотримання принципів гендерної рівності, що сприяє створенню стабільного і конкурентоспроможного колективу в медичних закладах.

1.2. Методологічні підходи до оцінки ефективності організації розвитку персоналу в медичних закладах

Процес розвитку персоналу в медичних закладах є комплексним і багатогранним, враховуючи різноманітні аспекти діяльності організації, такі як професійне зростання, особистісний розвиток, мотивація та відповідність індивідуальним потребам співробітників [30]. Розвиток персоналу медичних закладів залежить від ряду внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішні чинники включають культуру організації, рівень мотивації персоналу та підтримку з боку керівництва [13]. Ефективна система мотивації, яка враховує як фінансові, так і нефінансові стимули, може значно вплинути на професійне зростання працівників. Важливим фактором також є можливість підвищення кваліфікації та доступ до ресурсів для професійного розвитку. Зовнішні чинники включають

зміни в законодавстві, національні медичні реформи, а також вплив глобальних трендів, таких як цифровізація медичної сфери [2]. Зміни у вимогах до надання медичних послуг зумовлюють необхідність постійного вдосконалення навичок персоналу та адаптації до нових умов роботи. Сучасні виклики, з якими стикаються медичні заклади, зокрема пандемія COVID-19, дефіцит кадрів та необхідність швидкої адаптації до нових умов, вимагають від персоналу гнучкості та здатності до навчання [13]. Пандемія показала, наскільки важливо мати підготовлених фахівців, які можуть ефективно діяти в умовах кризи. Також швидка інтеграція нових технологій, таких як телемедицина та автоматизовані системи управління пацієнтами, впливає на необхідність постійного оновлення знань та навичок медичного персоналу [30]. Це створює додатковий тиск на медичних працівників, але водночас відкриває нові можливості для професійного розвитку. Ключовим аспектом цього процесу є узгодженість дій щодо розвитку персоналу з загальними цілями медичного закладу. Це означає, що необхідно створювати відповідні умови для професійного навчання та зростання, забезпечуючи мотивацію до розвитку й адаптації до змін зовнішнього середовища [2]. Оцінка ефективності розвитку персоналу в медичних закладах є важливою складовою управління людськими ресурсами. Зокрема, розвиток персоналу передбачає не тільки покращення професійних навичок, але й створення систем безперервної освіти, адаптації до нових умов роботи та підвищення кваліфікації медичних працівників. Вона дозволяє аналізувати як якість навчання, так і його вплив на роботу закладу та задоволеність пацієнтів. Ефективні програми розвитку персоналу сприяють підвищенню кваліфікації, зменшенню плинності кадрів і покращенню якості медичних послуг. Сучасні підходи включають використання великих даних для прогнозування потреб персоналу, гейміфікацію процесів навчання, а також застосування Agile-методології для гнучкого управління людськими ресурсами [30].

Особливістю розвитку медичного персоналу є потреба у постійному перегляді відповідності набутих компетенцій до потреб закладу та викликів зовнішнього середовища. Для цього все частіше використовуються сучасні підходи, такі як аналіз великих даних (Big Data) для передбачення кадрових

потреб, а також впровадження хмарних технологій для управління персоналом [5]. Зміни у потребах можуть вимагати корекції пріоритетів і підходів до навчання та мотивації персоналу. Як підкреслює Л. Джуелл, процес розвитку повинен бути індивідуалізованим і відповідати як цілям закладу, так і професійним амбіціям кожного співробітника [2]. Крім того, майбутня цінність набутих компетенцій може бути важко передбачуваною на початку процесу навчання, що ускладнює оцінку ефективності процесу розвитку людських ресурсів.

Враховуючи невизначеність тенденцій у медичній сфері, необхідно розробляти довгострокові програми розвитку персоналу з чіткими етапами та показниками ефективності на кожному з них [6]. Важливою частиною таких програм є сертифікація медичного персоналу, яка дозволяє забезпечити відповідність компетенцій та знань вимогам закладу. Таким чином, основою успішного розвитку медичного персоналу є створення інтегрованої системи оцінки, яка буде враховувати як зовнішні зміни, так і внутрішні потреби організації.

Хмарні платформи, такі як Workday або SAP SuccessFactors, дозволяють віддалено керувати процесами підбору, навчання та розвитку персоналу. Це особливо актуально в умовах пандемій або криз, коли частина співробітників працює віддалено або коли медичний заклад знаходиться в зоні бойових дій [13]. Такі системи дозволяють автоматизувати процеси оцінки продуктивності, навчання та розвитку персоналу.

Методологія Agile, яка широко використовується в IT-сфері, все частіше застосовується для управління персоналом у медичних установах. Цей підхід передбачає гнучкість у плануванні розвитку кадрів, часті оцінки їхніх досягнень та адаптацію програм навчання відповідно до змінних потреб організації [30]. Однак, не менш важливим аспектом сучасного управління персоналом є інтеграція великих даних (Big Data) та штучного інтелекту, що дозволяє краще прогнозувати кадрові потреби.

Сучасні технології, такі як штучний інтелект та великі дані (Big Data), грають важливу роль в управлінні медичними закладами, зокрема у

прогнозуванні потреб у персоналі та оцінці ефективності їхньої роботи. Аналітичні системи, що використовують ШІ, можуть відстежувати прогрес співробітників, моделювати кадрові зміни та надавати точні прогнози щодо необхідних навичок і компетенцій [5]. Наприклад, дослідження показали, що використання систем на основі ШІ допомогло значно покращити процес підбору персоналу в медичних закладах США, що дозволило зменшити час на підбір кадрів на 30% [23].

Таблиця 1.5

Основні підходи до оцінювання ефективності розвитку персоналу у медичних закладах

Підхід	Характеристика
Практико-орієнтований	Використання «моделі чотирьох рівнів». Реакція — оцінює, наскільки задоволені учасники програмою навчання. Навчання — вимірює, що саме працівники вивчили під час навчання. Поводження — аналізує, як отримані знання змінили поведінку працівників у робочому середовищі. Результати — визначає, як зміни у поведінці вплинули на загальні показники медичного закладу, зокрема на якість медичних послуг. Кіркпатрика Д. для оцінки результатів навчання та їх впливу на медичну установу. Економічні показники, такі як продуктивність, фінансова ефективність, оцінюються як основні критерії.
Орієнтований на процес	Модель Брінкерхоффа допомагає оцінити кожен етап програми навчання, зокрема визначити успішні й невдалі елементи програми. Це дозволяє постійно коригувати підходи для поліпшення ефективності навчання і впливу на організацію.
Орієнтований на дослідження	Модель Д. Філліпса зосереджується на розрахунку рентабельності інвестицій у професійний розвиток медичного персоналу, що дозволяє порівняти витрати з реальними результатами та продуктивністю співробітників. Комплексність оцінки ефективності вимагає врахування не лише економічних показників, але й соціальних аспектів, таких як рівень задоволеності працівників, їхній добробут та мотивація. Це дозволяє більш повно оцінити вплив розвитку персоналу на загальну продуктивність організації. Застосування штучного інтелекту (ШІ) в управлінні персоналом стало прогресивним інструментом, що дозволяє аналізувати ефективність співробітників, відслідковувати їхній прогрес у навчанні та автоматизувати підбір кадрів. Використання ШІ допомагає обробляти великі обсяги даних і робити точні прогнози щодо потреб у персоналі.
Гейміфікація	Використання елементів гри в процесі навчання для підвищення мотивації співробітників. Це підхід, що робить процес навчання цікавим та залучає працівників у розвиток навичок через змагання, винагороди і досягнення.
Хмарні технології	Використання хмарних платформ для організації процесів навчання та управління кадрами. Вони допомагають адаптувати

	програми розвитку до змін у зовнішньому середовищі та підвищити ефективність організації дистанційного навчання.
Метод 360-градусного зворотного зв'язку	Цей метод активно використовується для оцінки компетенцій і професійного зростання персоналу. Він передбачає збір зворотного зв'язку про роботу співробітника не тільки від його керівників, а й від колег, підлеглих та пацієнтів

Джерело: адаптовано з (Граціотова Г.) [10].

Окрім традиційних підходів до оцінки ефективності, сучасні інноваційні технології, такі ***як Big Data та штучний інтелект***, допомагають вдосконалити управління персоналом у медичних закладах [13].

Оцінка рентабельності інвестицій (ROI) є ще одним ключовим інструментом для визначення ефективності програм розвитку. Цей підхід порівнює витрати на навчання та розвиток з економічними вигодами, які приносить персонал після участі в цих програмах. Наприклад, зменшення плинності кадрів чи підвищення продуктивності праці можуть свідчити про високу рентабельність програм [6].

Таблиця 1.6

Підходи до оцінювання ефективності розвитку персоналу у медичних закладах

Автор	Зміст, види ефекту
Анісімова І.Є.	Оцінка ефективності з погляду впливу на організацію: зовнішня і внутрішня ефективність.
Гавкалова Н.Л. та Власенко Т.А.	Відношення результату до витрат на його отримання; ступінь виконання завдання, досягнення мети; ефективність як баланс інтересів груп зацікавлених сторін.
Киркпатрик Д.	Враховуються основні зміни в процесі розробки, але не завжди можливо порівняти різні процеси всередині організації та оцінити кошти, витрачені на розвиток.

Джерело: узагальнено з (Гавкалова, [7]; Kirkpatrick, [89]).

Оцінка ефективності розвитку персоналу повинна включати не лише економічні показники, але й соціальні аспекти, такі як рівень задоволеності працівників, їхній добробут та мотивація. Комплексний підхід до оцінки дозволяє побачити взаємозв'язок між продуктивністю працівників і їхнім психологічним станом, що в довгостроковій перспективі сприяє підвищенню загальної ефективності медичних закладів [13]. Дослідження, проведені в медичних

закладах Європи, показують, що інвестиції в соціальні аспекти, такі як добробут працівників, безпосередньо впливають на їхню мотивацію та зменшення плинності кадрів [24].

Рівні оцінки ефективності розвитку персоналу організації:

1. **Медична установа** – оцінка впливу на загальний результат організації та її економічну ефективність.
2. **Структурні підрозділи** – оцінка ефективності на рівні відділів та взаємодії між підрозділами.
3. **Працівники** – оцінка особистої результативності, рівня кваліфікації, а також ступеня професійного зростання [2].

Застосування сучасних інструментів, таких як метод 360-градусного зворотного зв'язку або використання великих даних для прогнозування ефективності персоналу, дозволяє краще оцінити не лише поточну продуктивність, але й потенційне професійне зростання співробітників у довгостроковій перспективі [6].

Така систематизація допомагає оцінити не лише загальну ефективність процесу розвитку персоналу, але й взаємозв'язок між рівнями оцінки в медичному закладі. Це дозволяє забезпечити узгодженість цілей на всіх рівнях та підвищити ефективність роботи установи [30].

Отже, розвиток персоналу в медичних закладах є критично важливим фактором, що впливає на якість медичних послуг та загальну ефективність роботи закладу. Використання сучасних методів, таких як Big Data, штучний інтелект, гейміфікація та хмарні платформи, дозволяє оптимізувати управління кадрами, прогнозувати потреби у персоналі та покращувати їхні компетенції. Крім того, важливим є комплексний підхід до оцінки ефективності, що включає не лише економічні, а й соціальні показники, зокрема добробут і мотивацію працівників, що забезпечує стійкий розвиток медичних установ. Особливу роль соціальні показники відіграють під час кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19. Оцінка рівня стресу та задоволеності персоналу дозволяє швидше впроваджувати заходи для покращення умов праці та запобігати вигоранню кадрів.

1.3. Особливості формування персоналу медичних закладів та його вплив на якість медичних послуг

Успішна діяльність медичного закладу значною мірою залежить від якості та ефективності його кадрового складу. Сучасні виклики, такі як цифровізація медичних процесів, розвиток новітніх технологій у діагностиці та лікуванні, а також підвищення очікувань пацієнтів щодо якості медичних послуг, вимагають високого рівня кваліфікації персоналу [2]. Глобальні тенденції в управлінні персоналом у сфері охорони здоров'я акцентують на впровадженні електронних систем управління персоналом (HRM-систем), що активно використовуються у провідних медичних закладах США, Великої Британії та інших країн Європи. Ці системи допомагають автоматизувати процеси найму, адаптації, навчання та оцінки персоналу, що сприяє підвищенню ефективності роботи та зменшенню часу на адміністративні завдання [28]. Зокрема, у країнах ЄС застосовуються стандарти ISO для медичних закладів, що регламентують підходи до управління людськими ресурсами, забезпечуючи високий рівень надання медичних послуг [50]. Забезпечення медичних установ працівниками з відповідною освітою, практичним досвідом роботи, а також здатністю до інноваційного мислення та постійного професійного розвитку є ключовим фактором успішності [10]. Керівники медичних установ у сучасних умовах стикаються з необхідністю формувати колективи, які відповідають вимогам часу: орієнтовані на впровадження новітніх технологій, здатні до постійного самовдосконалення та адаптації до змін у сфері охорони здоров'я.

Важливим джерелом інформації про наявні кадрові резерви серед фахівців різних професій залишаються обласні, міські та районні центри зайнятості населення. Ці установи надають актуальну інформацію про професійну структуру бажаючих працевлаштуватися, їхній рівень кваліфікації, вік, стать та інші важливі характеристики, які допомагають кадровим службам ефективно формувати базу кандидатів на відкриті вакансії [17].

В останні роки відбулося значне розширення мережі приватних агентств із працевлаштування, які спеціалізуються на допомозі випускникам вищих навчальних закладів, коледжів, а також безробітним у пошуку роботи. Такі агентства стали важливими партнерами у процесі професійного добору персоналу, оскільки вони часто мають доступ до молодих спеціалістів з актуальними знаннями та сучасними підходами у своїй галузі [71].

Налагодження тісної співпраці з такими центрами працевлаштування є одним із стратегічних напрямів кадрової політики медичних закладів. Це дозволяє розширити базу потенційних кандидатів, а також спростити процес добору персоналу. Крім того, приватні агентства часто надають додаткові послуги з оцінки компетенцій кандидатів, що дозволяє скоротити час на пошук необхідних фахівців і підвищити якість найму [39].

Сучасні медичні заклади, які активно співпрацюють як з державними, так і приватними центрами працевлаштування, отримують значні переваги на ринку праці, що дозволяє їм краще укомплектовувати свої колективи компетентними фахівцями, готовими до викликів сучасної медицини [71].

Формування кадрового складу в умовах медичної реформи в Україні передбачає розробку та впровадження сучасних стандартів професійного добору, що враховують як традиційні критерії (освіта, досвід), так і нові вимоги, такі як володіння цифровими компетенціями, вміння працювати з електронними медичними системами, а також наявність м’яких навичок для ефективної комунікації з пацієнтами [39] (див рис 1.2).

Професійний добір персоналу як **перший етап** формування кадрового складу.

Професійний добір є головним етапом формування кадрового складу медичного закладу і визначає рівень майбутньої якості надання медичних послуг. У розвинених країнах, таких як Японія та Німеччина, застосовуються комплексні моделі професійного добору персоналу, що поєднують традиційні методи з використанням штучного інтелекту [28].

***Рис. 1.2*. Етапи формування кадрового складу**

Ці інновації дозволяють ефективніше відслідковувати професійні компетенції кандидатів та прогнозувати їхню успішність у роботі, що знижує ризики неправильного добору персоналу. Сьогодні роль кадрових служб у медичних установах значно розширилася. Вони не лише шукають та підбирають кандидатів, але й формують кадрову стратегію, яка відповідає новим викликам медичної галузі [58]. Важливою складовою сучасного підходу є створення внутрішнього кадрового резерву та використання зовнішніх ресурсів, таких як приватні агентства з працевлаштування або центри зайнятості, для пошуку кваліфікованих фахівців.

Професійний добір передбачає(див рис 1.3.):

У сучасних умовах цифрових трансформацій особливо актуальними стають електронні платформи для пошуку та оцінки кандидатів. Інтернет-ресурси, такі як спеціалізовані медичні сайти, соціальні мережі та професійні спільноти, відкривають широкі можливості для залучення фахівців, які відповідають вимогам конкретного медичного закладу [54]. Це дозволяє значно скоротити час на пошук і добір персоналу, зменшуючи ризики виникнення вакантних посад, які можуть негативно вплинути на якість надання медичних послуг.

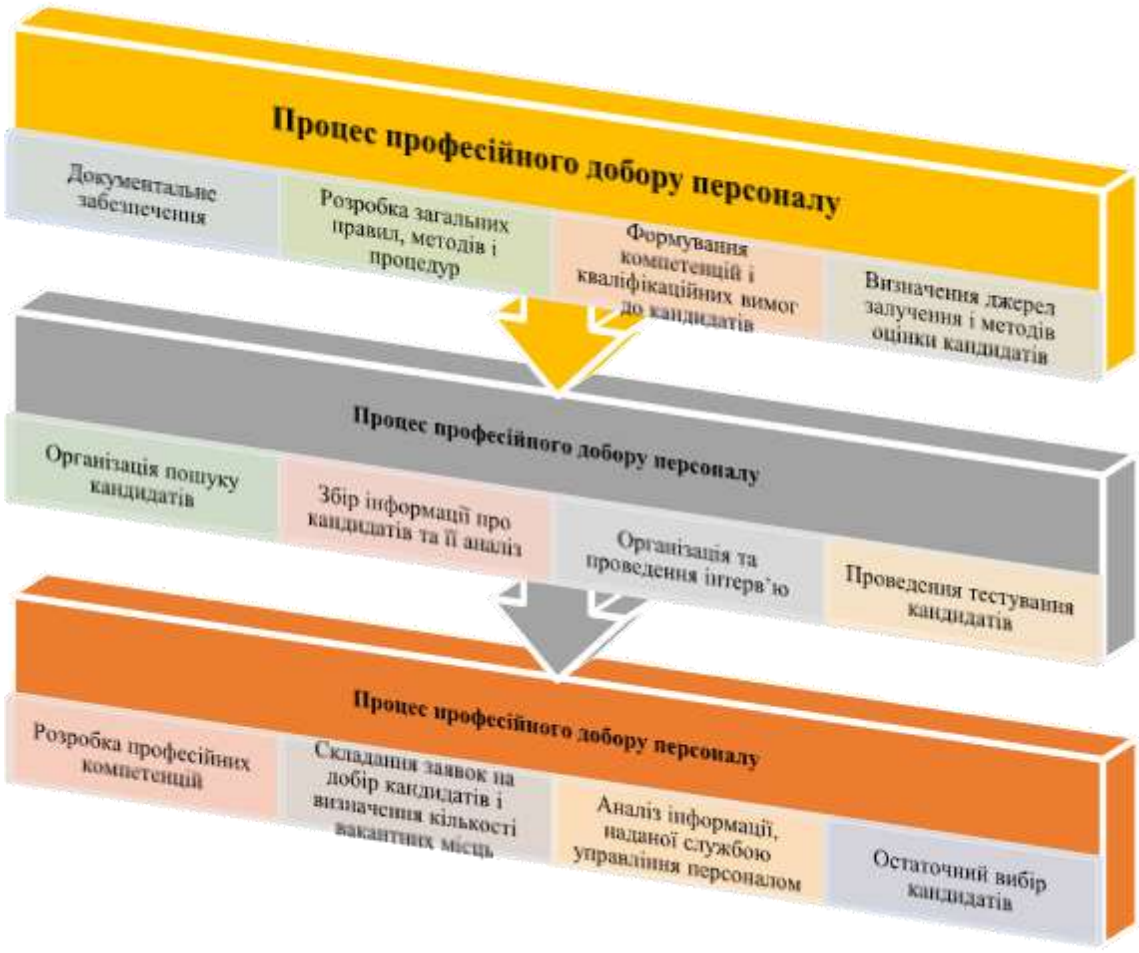

Рис. 1.3. **Процес професійного добору персоналу**

У сучасних медичних закладах професійний добір починається з глибокого аналізу кадрової потреби. В умовах зростаючого навантаження на систему охорони здоров'я, викликаного як збільшенням кількості пацієнтів, так і впровадженням нових стандартів лікування, важливо враховувати зміну структури персоналу. Наприклад, поява нових посад, пов'язаних з інформаційними технологіями (системні адміністратори медичних інформаційних систем, фахівці з телемедицини), вимагає нового підходу до професійного добору [10].

Крім того, важливо враховувати демографічні зміни та тенденції на ринку праці. Сьогодні молоді фахівці з більшою готовністю працюють у медичних установах, які пропонують можливості для професійного росту, включаючи навчання новим технологіям, кар'єрне зростання та доступ до міжнародних програм обміну. Тому кадрові служби медичних закладів мають активно працювати над створенням привабливих умов праці для залучення молодих професіоналів [25].

Окрему увагу заслуговує впровадження технологічних рішень у процес професійного добору персоналу. Використання сучасних систем штучного інтелекту для попереднього аналізу кандидатів, програм тестування професійних та особистих компетенцій дозволяє швидше та ефективніше оцінювати відповідність кандидатів вимогам вакансій [30]. Ці інструменти також можуть допомогти мінімізувати вплив людського фактору і суб'єктивних оцінок на процес добору персоналу.

Загалом, сучасний процес формування персоналу медичних закладів вимагає адаптації до нових реалій, включаючи зміну підходів до професійного добору, використання цифрових інструментів та підвищення уваги до розвитку м'яких навичок персоналу [54]. Важливо також підкреслити необхідність створення умов для постійного навчання та самовдосконалення медичних працівників, адже лише за цих умов можливе забезпечення високої якості надання медичних послуг [2].

Досвід таких країн, як Канада та Австралія, показує важливість створення гнучких систем професійного розвитку та управління персоналом у медичних закладах. Програми постійного професійного розвитку, що включають онлайн-навчання, курси з новітніх технологій у медицині та телемедичні практики, допомагають медичному персоналу відповідати новим стандартам надання медичних послуг [51]. Ці підходи також закладені в основі рекомендацій ВООЗ, спрямованих на підвищення якості медичних послуг через вдосконалення управління людськими ресурсами в охороні здоров'я [38].

Важливість етапу професійного добору персоналу та розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади в сучасних медичних закладах

Етап професійного добору персоналу є ключовим моментом у формуванні ефективного кадрового складу медичного закладу, від якого залежить не лише успішність його діяльності, а й загальна якість медичних послуг, що надаються пацієнтам. У сучасних умовах, коли медична галузь переживає значні трансформації, обумовлені впровадженням нових технологій, розвитком телемедицини, інформатизації та медичної реформи, необхідність у висококваліфікованих кадрах є важливішою, ніж будь-коли [58].

Процес відбору персоналу слід починати з визначення потреби медичного закладу у кадрах. Це передбачає створення чіткої системи оцінки наявних вакансій у структурних підрозділах закладу. Першим кроком кадрової служби є аналіз поточної ситуації в кожному підрозділі, що дозволяє виявити наявні вакансії і скласти план їх заповнення [29]. Особливо важливо, щоб це оцінювання здійснювалося не лише з точки зору кількісного заповнення штатних одиниць, але й якісного — підбір кандидатів має ґрунтуватися на їх відповідності конкретним кваліфікаційним вимогам.

Важливим елементом цього етапу є розроблення кваліфікаційної карти, яка включає в себе набір вимог до знань, умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків. Кваліфікаційна карта не лише визначає базові компетенції, але й може містити вимоги, що стосуються специфіки роботи у певному структурному підрозділі [38]. Наприклад, для кандидата на посаду лікаря-онколога можуть бути передбачені обов'язкові стажування в онкологічних медичних закладах, а для хірурга-онколога — практика у високоспеціалізованих клініках, визначених МОЗ України [28].

Важливим фактором при розробленні кваліфікаційної карти є залучення лікарського самоврядування до процесу формування вимог до посад. Це дозволяє враховувати професійні стандарти та вимоги сучасної медицини, що сприяє підвищенню рівня відповідності кандидатів майбутнім обов'язкам [9].

Хоча кваліфікаційна карта є основою професійного добору, важливо враховувати також особистісні якості кандидатів. На сучасному етапі інтерв'ю з претендентами проводяться не лише для оцінки їх професійних знань, але й для визначення їхніх м'яких навичок (soft skills), таких як емоційний інтелект, здатність до комунікації, робота в команді та адаптація до стресових ситуацій [8]. Сучасні методи відбору включають різні види інтерв'ю, зокрема структуровані інтерв'ю та тестування з використанням інноваційних технологій, таких як симуляції клінічних ситуацій або професійних викликів [22].

На додаток до кваліфікаційної карти, сучасні медичні заклади використовують карту компетенцій, яка містить конкретні дані про необхідний рівень знань, умінь та здібностей, необхідних для виконання певної роботи [5].

Для лікарів-хірургів, наприклад, карта компетенцій може включати рівень практичної майстерності в хірургічних втручаннях, а також здатність працювати у високотехнологічних середовищах із використанням новітніх діагностичних інструментів.

Наступним етапом є **формування профілю посади**, який є логічним продовженням кваліфікаційної карти і карти компетенцій. Профіль посади розробляється з урахуванням специфіки діяльності кожного відділення медичного закладу [51]. Наприклад, профілі посад лікарів онкологічного диспансеру включають вимоги до фахівців різних напрямів: онкогінекології, торакальної хірургії, радіології, хіміотерапії тощо.

У зв'язку з глобальними викликами, такими як пандемія COVID-19, професійний добір персоналу потребує гнучкого підходу. Наприклад, через високий попит на медичних працівників під час пандемії, багато закладів зіткнулися з дефіцитом кадрів, що викликало необхідність перегляду процесів найму та оптимізації підбору персоналу. У цьому контексті актуальним є використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел пошуку фахівців [25]. Внутрішні джерела дозволяють залучати персонал, який вже працює в закладі, з мінімальними витратами часу на адаптацію. Водночас зовнішні джерела можуть бути корисними для заповнення вакантних посад висококваліфікованими фахівцями, які мають додатковий досвід і знання, здобуті в інших медичних установах.

Однією з переваг внутрішнього пошуку є можливість швидкої адаптації кандидата до роботи, оскільки він уже знайомий зі специфікою закладу [2]. Також це сприяє створенню прозорості в роботі адміністрації. Водночас зовнішній пошук має свої переваги, зокрема можливість залучення нових фахівців, які можуть принести свіжі ідеї та підходи до організації роботи [71]. Проте необхідно враховувати, що зовнішній пошук також має свої ризики, зокрема триваліший процес адаптації кандидата [22].

Сьогоднішній ринок праці медичної сфери характеризується дефіцитом кваліфікованих кадрів. Це особливо відчутно в умовах пандемії, коли потреба в медичних працівниках різко зросла [16]. Окрім того, багато молодих фахівців

прагнуть знайти роботу за кордоном, де рівень оплати праці вищий, а умови праці більш привабливі [30]. Це створює додатковий виклик для вітчизняних медичних закладів, які мають змагатися за кращі кадри з іноземними роботодавцями [37]. Для подолання цих викликів необхідно створювати привабливі умови праці, які включають гідну оплату, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання [78].

Впровадження цифрових технологій відіграє ключову роль в управлінні медичним персоналом. Сучасні цифрові платформи, такі як SAP SuccessFactors та Workday, дозволяють автоматизувати процеси підбору персоналу, відслідковувати їхній прогрес у навчанні та керувати кар'єрним розвитком [51]. Завдяки цим технологіям медичні заклади можуть ефективно управляти процесом підвищення кваліфікації персоналу, забезпечуючи віддалений доступ до курсів і освітніх матеріалів. Це стає особливо важливим в умовах пандемій або інших кризових ситуацій, коли віддалена робота та навчання стають необхідністю [31].

У якості досліджуваного об'єкта нашої кваліфікаційної роботи обрано Комунальне некомерційне підприємство Київська міська клінічна лікарня № 1, засновником якого є Київська міська рада. Цей заклад охорони здоров'я є багатопрофільним лікувально-діагностичним центром, що надає широкий спектр медичних послуг, тому формування його кадрового складу має свої особливості, а організація роботи персоналу вимагає специфічного підходу [48].

Згідно з штатним розписом медичного, фармацевтичного та управлінського персоналу КНП Київська міська клінічна лікарня №1, тут виділяють такі категорії персоналу, які подані на рис. 1.4:

Кожен із зазначених працівників закріплений за відповідним структурним підрозділом, а для кожної групи персоналу розроблені посадові інструкції, що враховують специфіку роботи підрозділу та організації діяльності персоналу.

В умовах швидкої інформатизації суспільства та глобальної цифровізації, пошук кандидатів на вакантні посади в медичних закладах стає все більш технологічно орієнтованим [52]. Оголошення про вакансії публікуються не лише в традиційних засобах масової інформації, але й на спеціалізованих веб-

платформах, у соціальних мережах, на власних інтернет-сайтах медичних установ [22].

Рис. 1.4. **Категорії персоналу КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1»**

Однак державні та комунальні заклади охорони здоров'я, такі як КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1», часто обмежені у використанні платних ресурсів для реклами вакансій через недостатнє фінансування. Це змушує їх звертатися до менш затратних методів пошуку персоналу, зокрема співпраці з навчальними закладами, залучення молодих фахівців через стажування та інтернів [78].

Основні методи пошуку кандидатів:

- ***Залучення випускників медичних навчальних закладів***: це один із найбільш ефективних і безкоштовних способів поповнення кадрового складу. Молоді фахівці з сучасними знаннями та навичками можуть швидко адаптуватися до умов роботи в медичних установах [30]. У випадку з КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1», важливим джерелом кадрів можуть стати випускники медичних коледжів та університетів, а також інтерни, які проходять підготовку на базі лікарні.
- ***Аналіз віково-статевої структури персоналу***: цей аналіз дає змогу керівництву закладу прогнозувати рух кадрів, визначати потенційні кадрові

«вузькі місця», які можуть виникнути в майбутньому, і завчасно підготувати кадровий резерв [38]. Зокрема, для спеціалізованих медичних установ важливим є забезпечення безперервності надання медичних послуг, що вимагає стабільної кадрової політики.

- ***Резюме кандидатів***: для ефективного відбору персоналу важливо приділяти увагу якісно складеним резюме кандидатів. У них мають бути вказані всі необхідні деталі щодо попереднього досвіду роботи, підвищення кваліфікації, здобутих сертифікатів тощо [5]. Важливим етапом є також аналіз автобіографій, що допомагає оцінити рівень грамотності кандидата, його здатність послідовно викладати думки, володіння державною мовою та загальну культуру.
- ***Співбесіди та інтерв'ю:*** після попереднього відбору резюме, важливим етапом є проведення співбесід. У КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» цей процес може включати кілька етапів співбесід з різними спеціалістами, а також участь у багаторівневих інтерв'ю. Особливо це стосується кандидатів на управлінські посади, де часто проводять декілька співбесід для комплексної оцінки кандидатів [2].
- ***Тестування кандидатів***: для визначення рівня компетенцій кандидатів на посади в медичній сфері можуть використовуватися різні тести. Це можуть бути імітаційні тести, тестування професійної придатності, а також перевірка загальних здібностей і особистісних якостей. Тестування дозволяє оцінити, наскільки кандидат відповідає вимогам посади, яку він прагне зайняти [71].
- ***Нестандартні методи оцінки***: в деяких випадках для оцінки кандидатів можуть використовуватися такі методи, як графологічний аналіз, поліграф (детектор брехні) або фізіологічні тести. Ці методи особливо актуальні для посад, пов'язаних з високою відповідальністю або доступом до конфіденційної інформації [52].

Формування кадрового складу медичних закладів має свої особливості, які значною мірою залежать від специфіки самого закладу. Для КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1», як багатопрофільного медичного закладу, важливо

мати збалансований склад працівників, який включає адміністративно-управлінський персонал, медичний персонал різних категорій (лікарі, медсестри, лаборанти), а також господарсько-обслуговуючий персонал [10].

Особливості підбору медичного персоналу:

- ✓ При формуванні кадрового складу спеціалізованих відділень лікарні перевага надається професіоналам вищої категорії, а також тим, хто має науковий ступінь або досвід роботи в провідних медичних установах [75].
- ✓ Важливою умовою є проходження інтернатури в закладах, де використовується сучасне обладнання та впроваджуються передові методи лікування [30].
- ✓ Система оплати праці, яка передбачає підвищені оклади, надбавки за стаж, роботу в нічні зміни, а також соціальні гарантії, відіграє ключову роль у мотивації персоналу [65].

Таким чином, сучасна система підбору кадрів у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» має бути орієнтована на комплексний підхід, який включає як традиційні, так і інноваційні методи пошуку та відбору персоналу [49]. Це дозволить забезпечити стабільність роботи закладу і високу якість надання медичних послуг.

Отже, у сучасних умовах цифрових трансформацій та глобалізації медичної сфери важливо враховувати як традиційні методи професійного добору, так і інноваційні підходи, такі як впровадження електронних систем управління персоналом, що активно використовуються в провідних медичних установах світу. Досвід країн, таких як Японія, Німеччина, Канада та Австралія, показує, що використання таких інструментів, як штучний інтелект для оцінки кандидатів, а також гнучкі системи професійного розвитку, сприяють оптимізації кадрових процесів та підвищенню якості медичних послуг. Урахування міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій ВООЗ та стандартів ISO, забезпечує підвищення ефективності управління персоналом у медичних закладах. Крім того, важливим залишається залучення молодих фахівців, підвищення їх кваліфікації та створення умов для постійного професійного

розвитку, що є основою для забезпечення кадрової стабільності в медичних закладах, таких як КНП «Київська міська клінічна лікарня №1».

Висновки до першого розділу

Організація розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я є критично важливим фактором для забезпечення високоякісних медичних послуг та стабільного функціонування медичних установ. Як підкреслює дослідження, ефективне управління людськими ресурсами, яке включає постійне підвищення кваліфікації, розвиток управлінських навичок і впровадження мотиваційних програм, є ключовим для зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та адаптації до сучасних викликів, таких як пандемія та війна. Успішна кадрова політика не лише забезпечує високі стандарти медичних послуг, але й формує стабільний і конкурентоспроможний колектив.

Особливу роль у сучасному управлінні кадрами відіграють інноваційні підходи, такі як впровадження електронних систем управління персоналом, що дозволяють автоматизувати процеси відбору, оцінки та розвитку персоналу. Використання таких технологій, як Big Data, штучний інтелект та хмарні платформи, сприяє оптимізації кадрових процесів, прогнозуванню потреб у персоналі та вдосконаленню їхніх компетенцій. Ці інструменти не лише прискорюють процес добору, але й забезпечують точнішу оцінку професійних якостей кандидатів, що підвищує загальну якість медичних послуг.

Значущим аспектом розвитку персоналу є постійне підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання. У міжнародній практиці, зокрема в таких країнах як Японія, Німеччина, Канада та Австралія, активно використовуються програми безперервного професійного розвитку, що включають онлайн-навчання, стажування та впровадження інноваційних підходів у навчальний процес. Цей досвід свідчить про важливість створення гнучких систем розвитку персоналу,

які здатні швидко реагувати на зміни в медичній галузі та впровадження нових технологій.

Не менш важливим елементом є психологічна підтримка персоналу та створення рівних умов для всіх працівників, зокрема забезпечення гендерної рівності. Це сприяє формуванню гармонійного робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе важливою частиною колективу, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи. Психологічна підтримка дозволяє знизити рівень стресу серед медичного персоналу, що особливо актуально в умовах війни та пандемії, де навантаження на медичних працівників суттєво зростає.

Залучення молодих фахівців також залишається одним із ключових напрямів розвитку медичних установ. Важливо створювати умови для їх професійного зростання та забезпечувати можливості для підвищення кваліфікації. Це дозволяє не лише розширювати кадровий потенціал закладів, але й забезпечувати стабільність у наданні медичних послуг на довгостроковій основі. Використання міжнародних стандартів, таких як рекомендації ВООЗ і стандарти ISO, підвищує рівень управління персоналом та сприяє сталому розвитку медичних установ.

Загалом, організація розвитку персоналу в медичних закладах повинна враховувати як традиційні підходи, так і інноваційні рішення, що дозволяють оптимізувати управління людськими ресурсами, підвищити якість послуг та забезпечити стійке функціонування закладів охорони здоров’я в умовах постійних викликів сучасного світу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ РОБОТИ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В КНП «КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ № 1»

2.1. Соціально-економічна характеристика КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» та його персоналу

Комунальне некомерційне підприємство «Київська міська клінічна лікарня № 1» є багатопрофільним медичним закладом охорони здоров'я, підпорядкованим виконавчому органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Заклад надає вторинну та третинну спеціалізовану медичну допомогу широкому колу пацієнтів згідно з чинним законодавством України.

КНП «Київська міська клінічна лікарня №12 розташоване за адресою: м. Київ, вул. Харківське шосе, 121, 02091. Заклад має багаторічну історію надання якісних медичних послуг і працює на умовах комунального некомерційного підприємства, що дозволяє закладу функціонувати з більшою фінансовою самостійністю та ефективно реагувати на виклики сучасної медицини (див рис 2.1.).

Рис. 2. 1. Головна сторінка сайту Комунального некомерційного підприємства «Київська міська клінічна лікарня № 1»

Лікарня надає широкий спектр медичних послуг, включаючи консультації, діагностику, лікування та реабілітацію, забезпечуючи пацієнтам доступ до сучасних медичних технологій та висококваліфікованого персоналу [12].

Засновником і власником Комунального некомерційного підприємства «Київська міська клінічна лікарня № 1» є Київська міська рада, а в галузевому відношенні заклад підпорядковується Департаменту охорони здоров'я Київської міської державної адміністрації [55]. Підприємство є підзвітним і підконтрольним своєму засновнику, забезпечуючи прозорість у своїй діяльності [9].

Як некомерційне підприємство, лікарня не має права розподіляти отримані доходи між засновником чи працівниками. Всі отримані кошти використовуються на розвиток закладу, покращення якості медичних послуг та забезпечення пацієнтів найсучаснішим лікуванням [20]. У 2023 році річний бюджет КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» склав 120 млн грн. КНП Київська міська клінічна лікарня № 1 є однією з найбільших лікарень міста Києва, надаючи медичні послуги близько 15% пацієнтів, що звертаються до закладів охорони здоров'я вторинного рівня [38]. Це становить вагому частку в системі охорони здоров'я міста, враховуючи, що в місті функціонує понад 50 лікарень. Висока

кваліфікація персоналу, наявність сучасного медичного обладнання та розширена мережа відділень дозволяють лікарні ефективно конкурувати з іншими медичними закладами міста. Основними джерелами фінансування є державний бюджет (75%), приватні донори (15%) та міжнародні гранти (10%) [70]. Це дозволяє лікарні забезпечувати стабільне функціонування, модернізацію обладнання та підтримку високої якості медичних послуг. Інвестиції в новітнє обладнання, зокрема системи для малоінвазивної хірургії, дозволили скоротити час діагностики, лікування та післяопераційного відновлення [44]. Це зменшило середню тривалість госпіталізації до 7 днів та підвищило пропускну здатність лікарні. Також, з 2021 року лікарня впровадила електронну систему обліку пацієнтів, що дозволило спростити доступ до медичних записів та зменшити адміністративне навантаження на персонал [29]. В рамках реформування охорони здоров’я було створено спеціалізовані відділення для надання допомоги пацієнтам з онкологічними та серцево-судинними захворюваннями [11], що сприяло підвищенню якості медичних послуг.

Лікарня створила понад 500 робочих місць, що сприяє економічному розвитку району [9]. Завдяки модернізації та розширенню інфраструктури, лікарня сприяла розвитку місцевих транспортних мереж та комунальних послуг [48].

За останні 5 років КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» спостерігала зміни в чисельності персоналу. У 2018 році в лікарні працювало 470 співробітників, а у 2023 році цей показник зріс до 500 осіб [57]. Збільшення кількості персоналу пов'язане з розширенням відділень та впровадженням нових медичних технологій, що дозволило підвищити якість обслуговування пацієнтів. Це можна побачити у таблиці 2.1 та рисунку 2.2 нижче, що ілюструє динаміку змін чисельності персоналу за період 2018-2023 років.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» (2018-2023)

Рік	Лікарі	Медсестри	Молодший персонал	Адміністрація
2018	150	300	100	20
2019	160	290	110	22
2020	165	280	120	23
2021	170	275	130	25
2022	180	270	135	25
2023	185	285	140	28

За останні 5 років КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» спостерігає певні зміни в чисельності персоналу. Наприклад, чисельність лікарів збільшилась на 10% у період з 2018 по 2023 роки, в основному через необхідність розширення послуг внаслідок пандемії COVID-19. Як показано на рисунку 2.2, збільшення кількості лікарів збіглося з розширенням спеціалізованих відділень, що дозволило зменшити навантаження на кожного фахівця та підвищити якість консультацій і оперативних втручань. З іншого боку, кількість медсестер зменшилася на 5%, що пов’язано з реорганізацією деяких підрозділів.

Рис.2. Динаміка чисельності лікарів та медсестер (2018–2023роки)

Окрім змін у чисельності, важливим фактором є кваліфікаційний рівень персоналу лікарні. На сьогодні 60% лікарів мають спеціалізацію, а 15% —

наукові ступені (кандидатів і докторів наук). Більшість медсестер (близько 75%) мають вищу освіту, а 20% — проходять регулярне підвищення кваліфікації. Це свідчить про високий рівень кваліфікації медичного персоналу (див таб л 2.2.).

Таблиця 2.2

Освітній рівень персоналу КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1»

Категорія	Всього працівників	Спеціалізація (%)	Наукові ступені (%)	Вища освіта (%)
Лікарі	185	60	15	100
Медсестри	285	30	0	75
Молодший персонал	140	5	0	40

Окрім безпосереднього створення робочих місць, лікарня також відіграє важливу роль у місцевій економіці через сплату податків до міського бюджету, що становить близько 10 млн грн щороку. Функціонування лікарні сприяє розвитку місцевого бізнесу, таких як постачання медичного обладнання, харчових продуктів для пацієнтів та послуг з обслуговування інфраструктури. Додатково, співпраця з місцевими навчальними закладами сприяє працевлаштуванню молодих спеціалістів у регіоні.

За останні п’ять років лікарня зафіксувала стабільний приріст кількості пацієнтів. У 2018 році кількість пацієнтів, які отримали медичні послуги, становила близько 45 тисяч, а у 2023 році цей показник зріс до 55 тисяч. Така динаміка свідчить про зростання довіри до лікарні та її конкурентоздатність на ринку медичних послуг Києва. Кількість персоналу також зазнала змін: у 2018 році в лікарні працювало 470 співробітників, а у 2023 році цей показник зріс до 500 осіб (див рис 2.3), що пов’язано з розширенням кількості відділень та впровадженням нових технологій.

Як видно з рисунка 2.2, кількість пацієнтів, що отримували медичні послуги в КНП «Київська міська клінічна лікарня №1», стабільно зростала протягом 2018-2023 років. Це свідчить про зростаючу популярність закладу серед населення та підвищення довіри до його послуг. Збільшення кількості персоналу також є результатом розширення можливостей лікарні та впровадження новітніх

технологій, що дозволило підвищити пропускну здатність і якість медичного обслуговування.

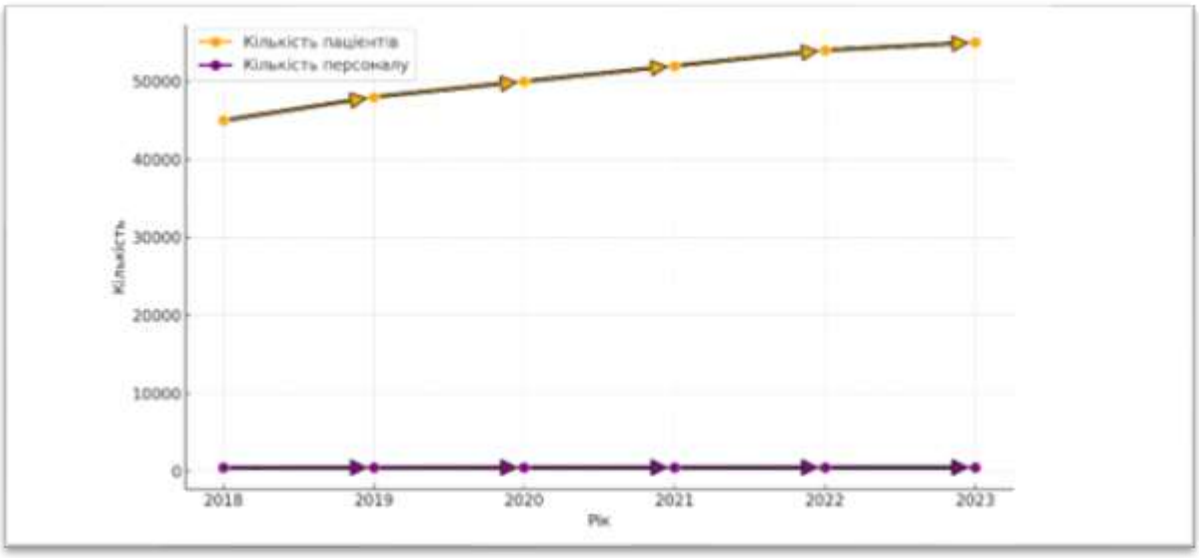

Рис. 2.3. Динаміка змін кількості пацієнтів та персоналу КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» (2018-2023 роки)

Зокрема, розвиток таких напрямків, як малоінвазивна хірургія та кардіохірургія, сприяв збільшенню кількості пацієнтів, які потребують висококваліфікованого лікування.

Цілодобова медична допомога надається у всіх відділеннях лікарні, зокрема у хірургічних, кардіологічних, неврологічних, гастроентерологічних та реабілітаційних відділеннях. Щорічно у хірургічних відділеннях лікарні проводиться понад 9 тисяч оперативних втручань, що свідчить про високий рівень медичної кваліфікації персоналу. Лікарня також спеціалізується на кардіохірургії, судинній хірургії, малоінвазивній хірургії, оперативній гінекології та торакальній хірургії.

Згідно зі Статутом, Комунальне некомерційне підприємство «Київська міська клінічна лікарня № 1» виконує такі основні функції:

- надає кваліфіковану спеціалізовану медичну допомогу, зокрема консультативну, лікувальну, поліклінічну та стаціонарну допомогу пацієнтам з різними захворюваннями;
- здійснює медичну діагностику та профілактику, забезпечуючи регулярний моніторинг стану здоров’я пацієнтів;

- підтримує безбар’єрність у доступі до медичних послуг, забезпечуючи фізичну (рампи для інвалідних візків, ліфти, адаптовані для осіб з інвалідністю, паркувальні місця для осіб з інвалідністю, широкі двері та коридори) та інформаційну (спеціальні вказівники із великим шрифтом і тактильними елементами, аудіоінформація або відеоінструкції, послуги перекладача жестової мови, можливість онлайн-консультацій через адаптовані платформи) доступність для всіх пацієнтів.

Лікарня також активно бере участь у соціальних програмах підтримки малозабезпечених верств населення. Пацієнтам із низьким рівнем доходу надаються безкоштовні або пільгові медичні послуги, що дозволяє забезпечити рівний доступ до високоякісної медичної допомоги незалежно від фінансового стану.

Згідно зі Статутом, КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» зобов’язане створювати належні умови для високопродуктивної праці, дотримуватись чинного законодавства у сфері охорони праці, соціального страхування та техніки безпеки. Керівництво лікарні впроваджує кадрову політику, яка передбачає постійне підвищення кваліфікації персоналу.

У рамках реформи охорони здоров’я, що проходить в Україні, колишні державні медичні заклади були перетворені у комунальні некомерційні підприємства, а головні лікарі стали генеральними директорами, які підзвітні та підконтрольні органам місцевого самоврядування [56].

Лікарня співпрацює з НСЗУ в рамках Програми медичних гарантій, що забезпечує доступ до 27 пакетів безкоштовних медичних послуг, включаючи консультації, діагностичні процедури та оперативне лікування [62].

Ці безкоштовні медичні послуги доступні пацієнтам лише за наявності направлення від сімейних лікарів, терапевтів чи педіатрів. Також у межах Програми гарантується безкоштовне харчування в стаціонарі та забезпечення ліками і медичними виробами для пацієнтів, що перебувають на лікуванні в лікарні [61]. За останні 5 років понад 100 тисяч пацієнтів скористалися безкоштовними медичними послугами, які надаються відповідно до Програми медичних гарантій. Серед цих послуг — мамографія, гістероскопія,

езофагогастродуоденоскопія та інші важливі діагностичні процедури, що дозволили своєчасно виявити хвороби у 20% пацієнтів [48].

Лікарня надає широкий спектр медичних послуг, включаючи кардіохірургію, онкологію, нейрохірургію, реабілітацію та багато інших спеціалізованих напрямків [72]. Завдяки сучасній матеріально-технічній базі та висококваліфікованому персоналу, лікарня забезпечує комплексне обстеження, лікування та реабілітацію пацієнтів з різними захворюваннями, як амбулаторно, так і в стаціонарних умовах.

Комунальне некомерційне підприємство «Київська міська клінічна лікарня № 1» не лише забезпечує широкий спектр медичних послуг на вторинному та третинному рівні, але й акцентує увагу на високому рівні організації роботи медичного персоналу, що відповідає сучасним вимогам надання медичних послуг [44].

Лікарня оснащена сучасним обладнанням (див. Додаток А) для діагностики та лікування, включаючи КТ, МРТ, ангіографи та лапароскопічні системи [21]. Це дозволяє забезпечувати якісне лікування пацієнтів на всіх етапах.

Статутом підприємства передбачено надання медичних послуг на підставі ліцензії на медичну практику [20]. Підприємство самостійно розробляє та затверджує штатний розпис, погоджуючи його з Засновником — Київською міською радою та управлінням охорони здоров’я Київської міської державної адміністрації [60].

Окрім фінансування з міського бюджету, КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» також отримує значні доходи з інших джерел [71]. Благодійні внески фізичних і юридичних осіб, кошти від страхових компаній за надані медичні послуги, доходи від оренди приміщень, а також оплата за платні послуги від пацієнтів — усі ці кошти використовуються для модернізації медичного обладнання, поліпшення матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації медичного персоналу та впровадження новітніх технологій у процес лікування. Ці додаткові джерела фінансування дозволяють лікарні підтримувати високий рівень надання медичних послуг і забезпечувати сучасні умови для пацієнтів.

Медичний персонал лікарні налічує близько 1,500 працівників [58]. (див. табл 2.3).

Таблиця 2 3

Кадровий склад КНП «Київська міська клінічна лікарня №1»

Категорія працівників	Кількість працівників	Коментарі
Загальна кількість персоналу	~1500	Включає всіх працівників лікарні
Лікарі	~250	Включає фахівців різних спеціальностей
Доктори медичних наук	~5	Керівники спеціалізованих відділень або наукові консультанти
Кандидати медичних наук	~8	Лікарі, які займаються дослідженнями та викладанням
Медичні сестри	~600	Основний середній медичний персонал
Молодші спеціалісти (санітари)	~300	Персонал, що займається підтримкою та допоміжними функціями
Молоді спеціалісти	~100	Лікарі та медсестри з нещодавнім досвідом роботи
Працівники, що пройшли курси підвищення кваліфікації за останній рік	~200	Включає лікарів та медсестер, які підвищили свою кваліфікацію

Динаміка кількості медичного персоналу та пацієнтів у КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» за останні п’ять років, яка подана на рисунку 2. 4, показує зростання показників, що свідчить про збільшення потреби в наданні медичних послуг та розвиток організації роботи персоналу. Нижче наведено дані щодо кількості працівників та пацієнтів лікарні за період 2018-2023 років.

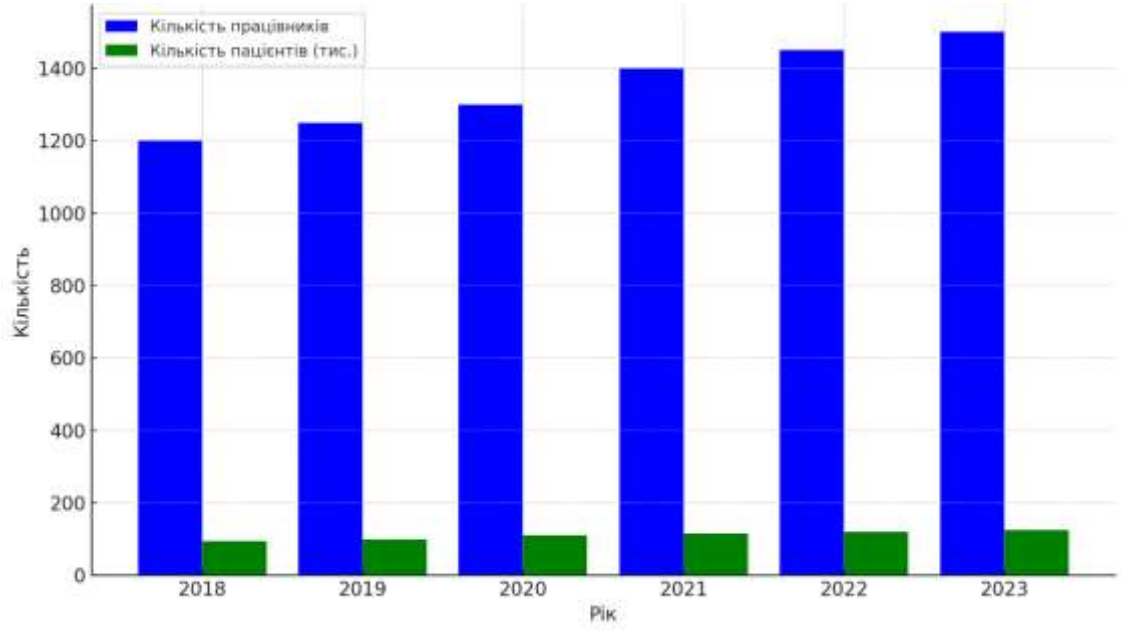

***Рис. 2.4. Динаміка* кількості працівників та пацієнтів (2018-2023рр.)**

Як видно з даних, за останні п’ять років кількість пацієнтів зросла на 30%, що підкреслює зростання попиту на медичні послуги. Одночасно зростала і чисельність персоналу, що дозволило підтримувати якість обслуговування. Це свідчить про ефективне управління ресурсами лікарні та організацію роботи персоналу, що дозволяє відповідати зростаючим потребам населення в якісних медичних послугах.

КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» як комунальне підприємство має право надавати платні медичні послуги, зокрема в сфері діагностичних досліджень. Через зростання цін на комунальні послуги, такі як вода, газ і електроенергія, а також збільшення вартості медичного обладнання та лікарських засобів, медичні заклади, включаючи КНП, змушені шукати додаткові джерела фінансування. Ці кошти допомагають покривати витрати на закупівлю новітніх медичних технологій та утримання обладнання в належному стані.

Організаційна структура КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» складається з кількох основних структурних підрозділів, серед яких стаціонарне відділення та поліклінічно-діагностичний центр, які функціонують в єдиному медичному комплексі У лікарні діють 27 спеціалізованих відділень, а також операційні блоки, інтенсивна терапія, дві лабораторії та рентгенологічне відділення (див рис 2.5).

Адміністрація лікарні (див рис 2.6) приділяє велику увагу розвитку матеріально-технічної бази, що забезпечує відділення сучасним діагностичним обладнанням і необхідними медичними інструментами.

Рис. 2.5. Структура КНП «Київської міської клінічної лікарні № 1»

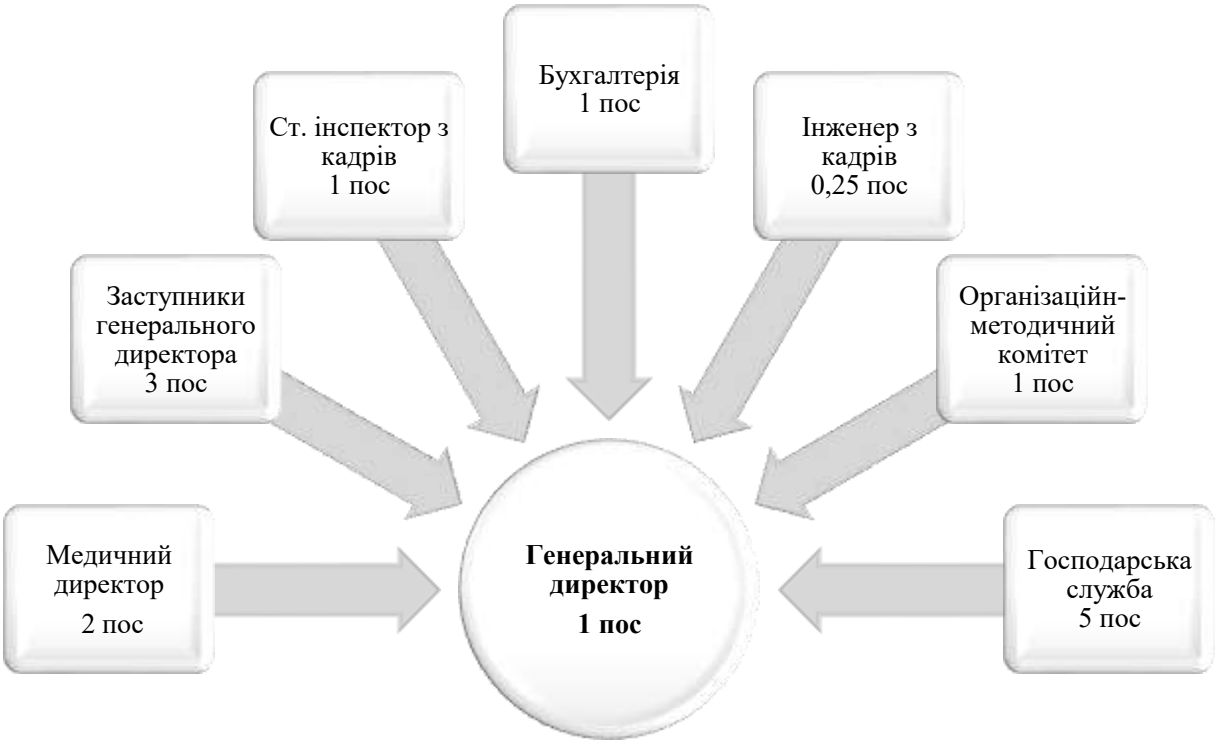

Рис. 2.6. Структура адміністративно-управлінського персоналу КНП «Київської міської клінічної лікарні № 1»

Поліклінічне консультативно-діагностичне відділення, яке здатне приймати до 400 пацієнтів на зміну. Щорічно лікарі поліклініки консультують понад 120 тисяч пацієнтів. За останніми даними, у лікарні функціонує 27 спеціалізованих відділень, серед яких є відділення хірургії, кардіології, неврології, реабілітації, а також дерматовенерологічні та інфекційні відділення. Лікарня має 720 ліжок, що дозволяє надавати якісну стаціонарну допомогу пацієнтам у різних напрямках медицини. При необхідності, також функціонують відділення інтенсивної терапії з 36 ліжками, що забезпечує екстрену допомогу пацієнтам, серед яких є амбулаторно-діагностичне відділення, спеціалізовані відділення для лікування пацієнтів з дерматовенерологічними та інфекційними захворюваннями, два відділення інтенсивної терапії — анестезіологічне та загальносоматичне, рентгенологічне відділення, параклінічні служби, клініко-діагностичні лабораторії, а також відділення для гемодіалізу.

КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» працює за сучасними стандартами медичної допомоги, забезпечуючи комплексну підтримку пацієнтів на різних етапах лікування. Лікарі лікарні — це професіонали, що володіють новітніми методами діагностики, лікування та реабілітації пацієнтів. Вони відповідають за швидке реагування на невідкладні стани, проводять комплексну діагностику та контролюють процес реабілітації хворих. Також, лікарі лікарні надають екстрену медичну допомогу, ведуть медичну документацію, контролюють дотримання медичних стандартів та координують роботу середнього і молодшого медичного персоналу.

Ефективне лікування великою мірою залежить від якості догляду за пацієнтами, що здійснюється під наглядом медичних сестер та молодшого персоналу [9]. Медсестри проводять основні маніпуляції та процедури, а молодший персонал допомагає в догляді за пацієнтами, виконує елементарні медичні маніпуляції та забезпечує пацієнтів у лікарняних умовах [20]. У випадку критичних станів, персонал має навички з надання першої допомоги, включаючи непрямий масаж серця та штучну вентиляцію легенів.

Ця організація та злагоджена робота медичного персоналу дозволяють КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» успішно надавати висококваліфіковану

медичну допомогу, використовуючи новітні досягнення в галузі медицини та технічного забезпечення [44].

КНП Київська міська клінічна лікарня №1 також використовує сучасні методи хірургічного та терапевтичного лікування злоякісних пухлин [5]. Операційний блок лікарні, оснащений новітнім обладнанням, є важливою частиною роботи, де працюють кваліфіковані хірурги-онкологи та медичний персонал [58]. Кожна операція проводиться в умовах суворого контролю якості, що гарантує успішне лікування пацієнтів з онкологічними захворюваннями. Операційний блок лікарні щороку виконує близько 3000 операцій, з яких понад 70% — це складні хірургічні втручання. Успішне проведення цих операцій дозволило знизити рівень післяопераційних ускладнень на 15% та збільшити виживаність пацієнтів після онкологічних операцій на 10%.

Крім хірургічного лікування, у лікарні діє хіміко-терапевтичне відділення, яке забезпечує комплексну терапію для пацієнтів, що потребують тривалого медичного нагляду [72]. Тут надаються сучасні процедури хіміотерапії, завдяки яким пацієнти отримують необхідне лікування у комфортних умовах. Відділення на 25 ліжко-місць укомплектоване кваліфікованими лікарями та медсестрами, що забезпечує високий рівень догляду та нагляду за пацієнтами.

Лікарня розробляє та впроваджує заходи щодо підвищення кваліфікації медичних працівників, лікарів та середнього медичного персоналу з різних спеціальностей [22]. Персонал лікарні забезпечує регулярні профілактичні огляди пацієнтів, а також здійснює підготовку лікарів-інтернів, проводить практику для студентів медичних навчальних закладів. КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» також має співпрацю з провідними медичними університетами та науковими установами. В 1983 році на базі лікарні було створено кафедру онкології, променевої діагностики та радіологічної медицини. Викладацький склад кафедри активно залучений до надання медичної допомоги, виконуючи консультації, діагностичні дослідження та лікувальні процедури для пацієнтів. Наукові розробки викладачів, їхні методичні рекомендації та практичний досвід, зокрема під час стажувань за кордоном, застосовуються в клінічній практиці лікарні, підвищуючи якість лікування. Окрім того, лікарня

активно залучає молодих спеціалістів, зокрема випускників медичних університетів, забезпечуючи їх сучасними умовами для професійного розвитку та кар'єрного зростання [29].

Ключовим аспектом роботи лікарні є підбір та утримання кваліфікованого персоналу [71]. Відділ кадрів регулярно аналізує причини плинності працівників, яка станом на 2020 рік серед лікарів становила 5%, а серед медичних сестер — 7%. Крім того, відділ кадрів слідкує за віково-статевою структурою працівників та планує заміну спеціалістів, які виходять на пенсію. Це дозволяє своєчасно готувати нові кадри на прогнозовані вакансії та забезпечувати безперервність медичного обслуговування.

Для запобігання плинності кадрів та підтримання високої якості медичних послуг лікарня впровадила Правила внутрішнього трудового розпорядку, які забезпечують належну організацію праці та підвищення її продуктивності [21]. Кожен новий працівник ознайомлюється з умовами праці та правилами, а також із правами на пільги та компенсації, що регулюються колективним договором.

Працівники мають право на звернення до адміністрації з пропозиціями щодо покращення організації роботи [60], а адміністрація, своєю чергою, зобов'язана створювати умови для постійного підвищення кваліфікації персоналу, організовувати можливості для навчання та професійного розвитку.

Збереження кваліфікованого медичного персоналу є пріоритетом для лікарні, що потребує відповідної мотивації та стимулювання. Це забезпечує надання якісних медичних послуг у найкоротші терміни. Заклад охорони здоров'я функціонує як складна соціальна система, де взаємодіють різні групи та особи, нормативні вимоги та творчі ініціативи, жорсткі стандарти управління та інновації. Для досягнення високих стандартів медичних послуг та оптимального використання кадрових ресурсів, КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» постійно вдосконалює організацію роботи свого персоналу. Раціональна організація сприяє безперебійному функціонуванню всіх підсистем закладу, що забезпечує досягнення його місії та основних цілей [39].

КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» є сучасним багатопрофільним медичним закладом, який надає широкий спектр медичних послуг відповідно до

міжнародних стандартів. Високий рівень технічного оснащення, значна кількість спеціалізованих відділень та висококваліфікований медичний персонал дозволяють закладу ефективно виконувати свою місію з надання вторинної та третинної медичної допомоги. Лікарня постійно розвивається, адаптуючись до новітніх викликів у сфері охорони здоров'я, і впроваджує інноваційні методи лікування та діагностики для забезпечення якісного медичного обслуговування населення.

Отже, КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» відіграє важливу роль у системі охорони здоров'я міста Києва, забезпечуючи пацієнтів висококваліфікованою медичною допомогою. Завдяки ефективному управлінню, сучасному технологічному оснащенню, підтримці кваліфікації персоналу та активній співпраці з Національною службою здоров'я України, лікарня забезпечує доступність до спеціалізованих медичних послуг для всіх верств населення. Подальший розвиток лікарні базується на впровадженні новітніх технологій, підвищенні кваліфікації медичних працівників та збереженні високих стандартів якості медичної допомоги.

2.2 Аналіз складових процесу організації розвитку медичного персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1»

Сучасна система охорони здоров'я постійно змінюється під впливом новітніх технологій, змін у стандартах медичних послуг та зростання вимог пацієнтів щодо якості лікування [48]. У зв'язку з цим, професійний розвиток медичного персоналу стає ключовим фактором для забезпечення ефективної діяльності медичних установ, таких як КНП Київська міська клінічна лікарня №1 [72]. Безперервне підвищення кваліфікації, освоєння нових методів діагностики та лікування, а також адаптація до сучасних вимог є запорукою конкурентоспроможності закладу та підвищення якості медичних послуг [6]. У цьому контексті професійний розвиток персоналу є важливою складовою стратегії досягнення довгострокових цілей лікарні та покращення результатів лікування пацієнтів [25].

Організація розвитку медичного персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» включає кілька важливих складових, що сприяють підвищенню якості надання медичних послуг та професійного зростання фахівців [10]. Однією з основних функцій є систематичне професійне навчання та підвищення кваліфікації лікарів та середнього медичного персоналу. Це досягається через регулярні тренінги, участь у науково-практичних конференціях та курси підвищення кваліфікації, що дозволяють медичним працівникам удосконалювати свої навички та впроваджувати новітні медичні технології [29].

Організація професійного розвитку медичного персоналу в КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» спрямована на ефективне використання потенціалу медичних працівників, підвищення їхньої професійної компетенції та адаптацію до нових умов роботи [40]. Підсистема огранізації професійного розвитку включає [12]. (див рис 2.7):

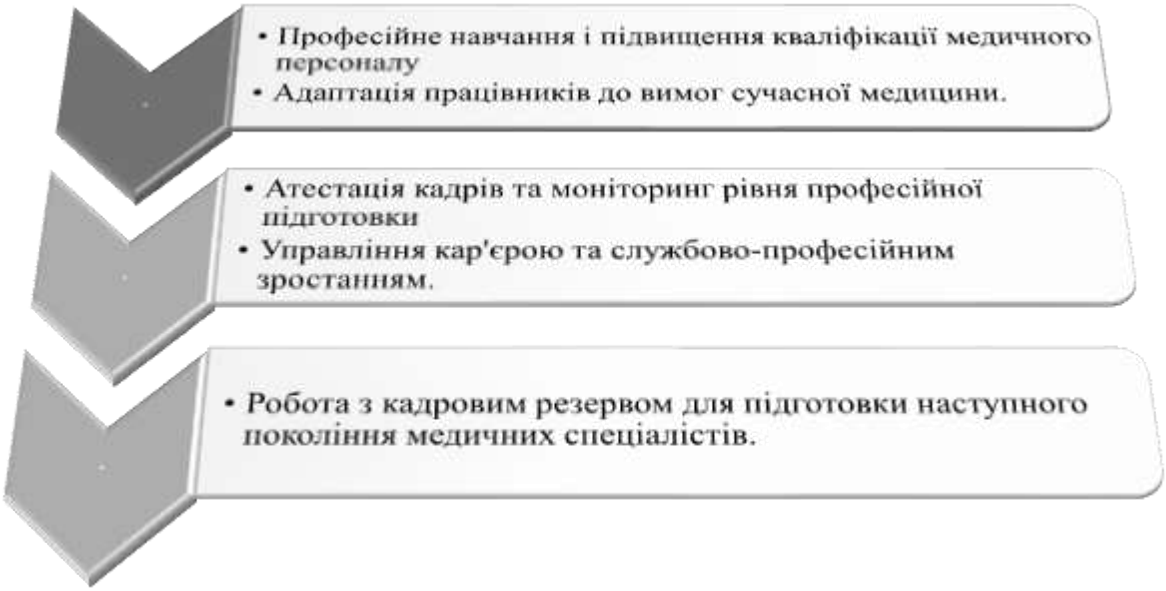

Рис. 2.7. Підсистема організації професійним розвитком медичного персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня №1»

Функція організація професійним розвитком у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» є критично важливою для забезпечення ефективного

виконання робіт у медичній установі, особливо в умовах стрімкого розвитку медичних технологій [6]; [30].

Організація професійного розвитку відображає співпрацю між керівниками відділень, які найкраще знають рівень компетенції своїх підлеглих, і кадровими службами, що відповідають за розробку програм професійного розвитку та їх реалізацію [17].

Організація професійного розвитку персоналу є важливою функцією управління персоналом досліджуваного Комунального некомерційного підприємства «Київська міська клінічна лікарня № 1» [40]. Зміст цієї функції визначається специфікою медичних послуг, які надаються лікарнею, а також виконуваними операціями з розвитку та підвищення кваліфікації медичного персоналу (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Роботи та операції в системі організації розвитком медичного персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1»

Види робіт	Лінійні керівники (за напрямками діяльності ЗОЗ)	Функціональні керівники (керівники секторів та відділень)	Відділ кадрів
Розроблення концепції розвитку персоналу	Р	П	П
Розроблення кадрової політики ЗОЗ	Р	П	П
Ведення кадрової документації	В	В	В
Планування розвитку персоналу	Р	П	В
Професійна орієнтація медичного персоналу	Р	В	В
Професійна адаптація медичного персоналу	В	В	В
Підвищення кваліфікації медичного персоналу	Р	П	В
Підготовка медичних кадрів	Р	В	В
Управління кар’єрами персоналу	Р	П	В
Мотивація медичних працівників	Р	П	П

Оцінювання професійної діяльності	Р	В	В

Пояснення:

- **Р** — прийняття рішень;
- **П** — підготовча робота;
- **В** — виконання.

1 Мотивація медичних працівників:

✓ Для підвищення мотивації персоналу можуть бути впроваджені різноманітні стимули, такі як фінансові бонуси за високі показники та активну участь у програмах підвищення кваліфікації [10].

✓ Кар'єрне зростання є важливою частиною мотивації: працівники можуть отримати вищі посади або нові спеціалізації після проходження курсів підвищення кваліфікації [25].

✓ Важливим є визнання досягнень: публічне визнання досягнень працівників, наприклад, через програми «Працівник місяця» або «Найкращий лікар відділення» [48].

2 Управління кар'єрами:

✓ Запровадження системи атестацій дозволяє персоналу підвищувати кваліфікацію та отримувати вищі категорії, що супроводжуються підвищенням заробітної плати [72].

✓ Також можливе впровадження планування кар'єрного зростання, яке дозволить медичним працівникам бачити перспективи свого розвитку в закладі [9].

Інтеграція міжнародних практик є важливою для розвитку медичних кадрів. У США застосовуються програми безперервного навчання (CME), що передбачають регулярне підвищення кваліфікації медичних працівників. Це допомагає фахівцям бути в курсі останніх досягнень, зокрема в онлайн-медицині та використанні сучасних технологій [88]. У Великій Британії діють гнучкі кар'єрні системи, які дозволяють змінювати спеціалізацію або переходити на керівні посади після проходження курсів підвищення кваліфікації [87].

Обов’язкове стажування у закордонних клініках може бути впроваджене в програми навчання медичних працівників КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1», щоб забезпечити високий рівень професійної підготовки та впровадження новітніх медичних технологій [29].

Постійне вдосконалення навичок через участь у міжнародних семінарах та конференціях дозволить лікарям лікарні слідкувати за останніми медичними тенденціями та застосовувати їх у своїй практиці [81].

Основними напрямами професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів у досліджуваному закладі охорони здоров’я [22], подано у таблиці 2.5.:

Таблиця 2.5

Навчання медичного персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1»

Тип навчання	Опис	Мета	Форма підвищення кваліфікації
Первинне навчання	Базова підготовка нових працівників відповідно до завдань закладу та специфіки медичних послуг.	Швидка адаптація до професійних вимог.	Внутрішня: стажування на робочому місці, участь у тренінгах, семінарах.
Навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними навичками працівника	Усунення недоліків у професійній підготовці, досягнення необхідного рівня компетентності.	Забезпечення відповідності кваліфікаційним вимогам посади.	Внутрішня: додаткове навчання в закладі. Зовнішня: курси в спеціалізованих центрах.
Навчання нових прийомів і технологій лікування	Вивчення інноваційних методик та технологій лікування, таких як штучний інтелект для діагностики, роботизована хірургія, телемедицина.	Постійне вдосконалення знань щодо сучасних вимог в наданні медичних послуг.	Зовнішня: участь у семінарах, конференціях, стажування в інших установах.
Підвищення кваліфікації	Систематичний процес навчання після отримання фахової освіти, спрямований на вдосконалення професійних навичок.	Підтримка високого рівня професійної підготовки.	Внутрішня: регулярне навчання в закладі, практичні заняття. Зовнішня: навчання в спеціалізованих закладах.
Організаційна форма	Забезпечення адміністративної підтримки для проведення навчання на робочих місцях.	Створення умов для безперервного професійного розвитку.	Організаційна: планування, моніторинг та координація процесу навчання.

У 2023 році лікарня значно розширила програми навчання, зокрема в частині підготовки до роботи в умовах екстрених ситуацій. Ці тренінги стали необхідними через пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення, що вимагало від персоналу швидкого опанування нових навичок і методів лікування [6]. Важливим аспектом стало навчання мобільних бригад та робота з новітніми технологіями, такими як телемедицина, що забезпечувала зв'язок із пацієнтами в евакуйованих регіонах [17].

Завдяки цим заходам лікарня змогла підвищити рівень готовності персоналу до роботи у стресових умовах і підвищити якість медичних послуг [10]. Навчання в умовах пандемії та війни сприяло розвитку стресостійкості та адаптивності медичних працівників, що стало ключовим фактором для підтримки стабільної роботи закладу [40] (див табл 2.6).

Таблиця 2.6

Статистика навчання медичного персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» за 2023 рік

Тип навчання	Кількість лікарів	Кількість медсестер	Форма навчання
Первинне навчання	15	25	Внутрішня: стажування на робочому місці, тренінги
Навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними навичками	20	30	Внутрішня та зовнішня: курси в закладі та спеціалізованих центрах
Навчання нових прийомів і технологій лікування	10	15	Зовнішня: участь у семінарах, конференціях
Підвищення кваліфікації	25	35	Внутрішня та зовнішня: регулярне навчання та стажування
Навчання для роботи в умовах пандемії та екстрених ситуацій	15	20	Внутрішня та зовнішня: тренінги з біобезпеки, телемедицини, мобільних шпиталів
Організаційна форма навчання	5	10	Організаційна: планування та моніторинг навчання

У таблиці 2.6 подано основні типи навчання медичного персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» протягом 2023 року, що відображає різні форми підвищення кваліфікації та кількість працівників, які брали участь у цих програмах [29]. Навчання охоплює як лікарів, так і медсестер, що демонструє

комплексний підхід до професійного розвитку всіх категорій медичного персоналу.

Статистичні дані показують, що первинне навчання є базовим підготовчим етапом для нових працівників, мета якого — швидка адаптація до професійних вимог закладу [25] У 2023 році первинне навчання пройшли 15 лікарів та 25 медсестер. Основною формою цього навчання були внутрішні стажування та тренінги на робочому місці.

Навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними навичками спрямоване на усунення недоліків у професійній підготовці. У цьому виді навчання взяли участь 20 лікарів і 30 медсестер. Внутрішні курси доповнювалися зовнішніми програмами у спеціалізованих центрах.

Навчання нових прийомів і технологій лікування передбачає вивчення інноваційних методик, таких як роботизована хірургія або телемедицина. Цією формою навчання скористалися 10 лікарів та 15 медсестер через участь у зовнішніх семінарах та конференціях [48].

Підвищення кваліфікації включає систематичні заходи для удосконалення професійних навичок медичних працівників. У 2023 році 25 лікарів та 35 медсестер брали участь у як внутрішніх, так і зовнішніх навчальних програмах, що допомагає підтримувати високий рівень підготовки [72].

Організаційна форма навчання полягає у забезпеченні адміністративної підтримки та координації навчального процесу. У цій категорії навчання взяли участь 5 лікарів і 10 медсестер [9].

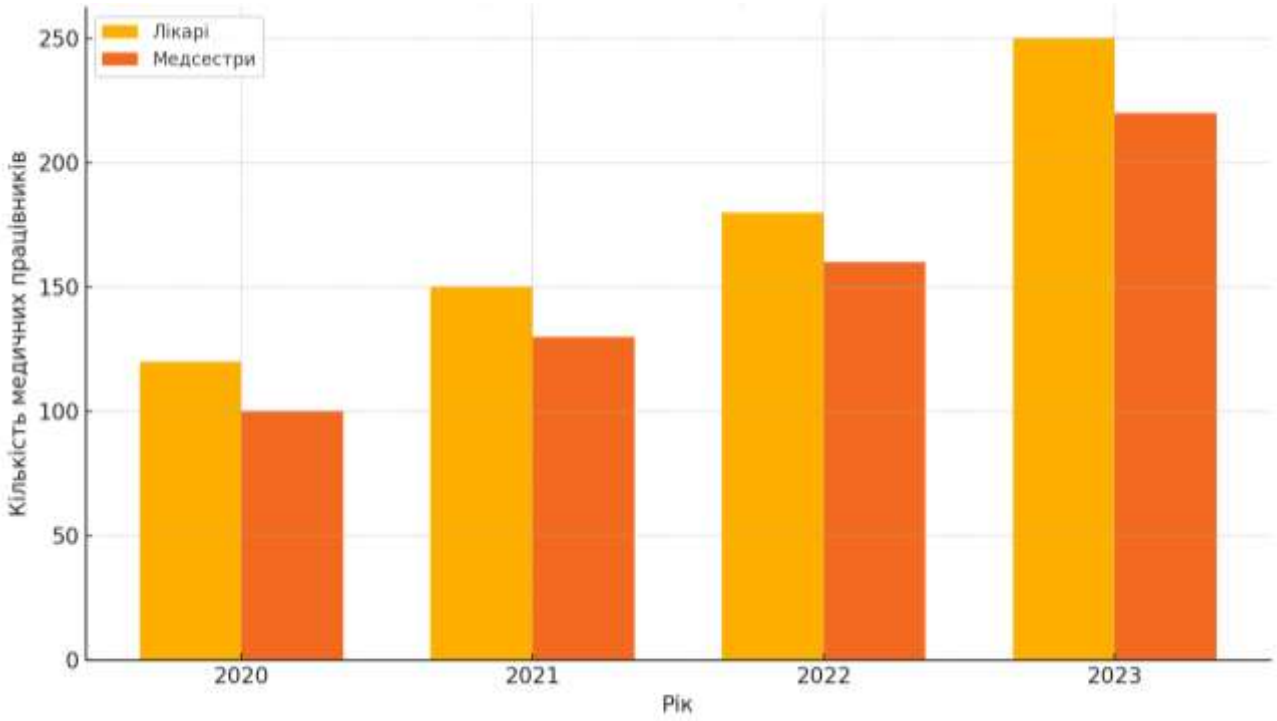

Рис. 2.8. Кількість медичних працівників, що пройшли навчання (2020-2023)

Як видно з рисунку 2.8, протягом 2020-2023 років спостерігалося поступове зростання кількості медичних працівників, що проходили різні форми професійного навчання, включаючи базову підготовку, курси підвищення кваліфікації, стажування та тренінги.

У 2020 році кількість працівників, які пройшли навчання, була на відносно низькому рівні, що можна пояснити певними обмеженнями через пандемію COVID-19. Проте, починаючи з 2021 року, лікарня активізувала свої зусилля щодо професійного розвитку персоналу, збільшуючи кількість тренінгів та освітніх програм як для лікарів, так і для середнього медичного персоналу. Пандемія COVID-19 вимагала від медичного персоналу швидкої адаптації та освоєння нових навичок для роботи в умовах підвищеного навантаження [10]. Для цього було запроваджено спеціальні тренінги, спрямовані на роботу з інфекційними пацієнтами, дотримання протоколів біобезпеки та використання засобів індивідуального захисту. Також персонал навчався проводити дистанційні консультації з пацієнтами через телемедичні платформи, що стало важливою частиною медичних послуг під час локдаунів [82].

Крім того, у цей період активізувалася підготовка медичних команд для швидкого розгортання додаткових ліжок та роботи у мобільних госпіталях. У

результаті ці заходи сприяли підвищенню стресостійкості та професійної готовності медичного персоналу, що позитивно позначилося на якості надання послуг навіть в умовах кризи.

Особливо значний стрибок відбувся у 2023 році, коли кількість працівників, що брали участь у навчальних заходах, помітно зросла. Це стало наслідком не лише активного впровадження інноваційних медичних технологій, таких як телемедицина, роботизована хірургія та використання штучного інтелекту в діагностиці, але й вимушених змін, спричинених повномасштабним вторгненням. Військові дії посилили потребу в підготовці медичного персоналу до роботи в умовах підвищеного навантаження на систему охорони здоров'я, а також в освоєнні нових методів лікування та організації медичної допомоги в екстрених ситуаціях. Це вимагало постійного вдосконалення знань і навичок працівників, що й сприяло значному збільшенню кількості навчальних заходів.

Повномасштабне вторгнення в Україну також мало значний вплив на систему охорони здоров'я та організацію роботи медичного персоналу. У відповідь на нові виклики було впроваджено тренінги з надання екстреної медичної допомоги постраждалим у бойових діях та підготовка до роботи у складних умовах — у бомбосховищах та мобільних шпиталях [29]. Медичний персонал освоював нові методи лікування та діагностики, зокрема щодо роботи з посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) та відновлення поранених.

Також зросла потреба в інтеграції сучасних інновацій, як-от телемедицини, що дозволило підтримувати зв'язок із пацієнтами в евакуйованих регіонах. Ці заходи допомогли персоналу не лише розширити свої професійні компетенції, але й адаптуватися до роботи в умовах підвищеного ризику.

У КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» для оцінки ефективності навчальних програм використовується кілька підходів:

- ✓ Опитування працівників: проводяться анонімні опитування після проходження тренінгів для оцінки задоволеності програмами та рівня засвоєних знань [87].

- ✓ Моніторинг результатів підвищення кваліфікації: аналізуються показники роботи персоналу після навчання (наприклад, кількість успішно виконаних операцій, швидкість обслуговування пацієнтів) [87].
- ✓ Атестація працівників: результати навчання відображаються у підсумковій атестації, яка проводиться для підтвердження кваліфікаційного рівня та отримання нових категорій [72].

Постійний моніторинг ефективності навчання є важливим інструментом для підвищення якості медичних послуг [9]. Аналіз впливу навчальних програм дозволяє виявляти слабкі сторони та своєчасно вдосконалювати підходи до підвищення кваліфікації персоналу. Впровадження цього підходу забезпечує відповідність підготовки реальним потребам закладу, що підвищує ефективність роботи працівників та якість обслуговування пацієнтів [72].

Використання цих інструментів дозволяє виявляти слабкі сторони навчальних програм та своєчасно вносити корективи для підвищення їхньої ефективності. Важливим є також інтеграція зворотного зв'язку від персоналу в процес планування майбутніх тренінгів, що забезпечує врахування реальних потреб працівників. Це сприяє підвищенню мотивації до участі у навчальних програмах та покращенню якості медичних послуг [40].

У контексті безперервного навчання особливу увагу слід приділяти сучасним технологіям, які змінюють підходи до надання медичних послуг. Наприклад, використання штучного інтелекту для аналізу медичних зображень (МРТ, КТ), телемедицина для дистанційного моніторингу пацієнтів та роботизовані хірургічні системи (наприклад, Da Vinci Surgical System) потребують від медичних працівників нових знань і навичок для їхньої ефективної реалізації [88], [87].

Проте, існують форми підвищення кваліфікації, які недостатньо використовуються, такі як неорганізаційна форма (самостійне навчання) та форма для розвитку поведінкових навичок [6]. У закладі потрібно приділяти більше уваги підвищенню організаційної культури серед медичних працівників, оскільки саме це сприяє ефективному наданню медичних послуг.

На наш погляд, для забезпечення якісного розвитку медичного персоналу щорічно повинно навчатися близько 30% медичних працівників КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1». Ця величина обґрунтовується наступними чинниками: кожні п’ять років проводиться атестація працівників, одним з важливих критеріїв якої є проходження працівниками певної форми підвищення кваліфікації (необхідно підвищувати кваліфікацію 20% персоналу щорічно). Також щорічно роботу залишають 5-10% працівників, які потребують заміни та відповідного навчання нових співробітників для їх успішної інтеграції в роботу закладу [30].

Однією з головних проблем організації професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів в закладах охорони здоров’я є недостатній рівень відповідальності адміністрацій за розвиток професіоналізму і кваліфікації медичного персоналу, а також брак бажання або можливостей виділяти на це фінансування [48]. В Україні обов’язок щодо фінансування професійного навчання покладається переважно на роботодавця, тому значна кількість медичних установ не мають достатніх ресурсів для організації підвищення кваліфікації свого персоналу відповідно до існуючих стандартів та вимог [29].

Серед основних недоліків наявної системи професійної підготовки та розвитку кадрів можна виділити відсутність цілеспрямованої державної стратегії та політики у сфері підготовки кадрів [9], [33]. Ці проблеми стосуються як галузевої специфіки, так і особливостей діяльності закладів охорони здоров’я, що знижує конкурентоспроможність медичних працівників на ринку праці та може негативно впливати на якість надання медичних послуг [5].

Проблеми, що стримують розвиток системи професійного навчання медичного персоналу в КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1», мають багатошарову структуру і значною мірою впливають на якість надання медичних послуг. Однією з ключових проблем є низька мотивація працівників до підвищення професійного рівня [48]. Багато працівників не виявляють зацікавленості у проходженні курсів підвищення кваліфікації або додаткових навчальних програм через відсутність належних стимулів.

Серед факторів, які негативно впливають на мотивацію до навчання, подані у таблиці 2.7:

Таблиця 2.7

Основні проблеми, що стримують розвиток системи професійного навчання в КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1»

Проблема	Відсоток працівників, які відчувають проблему
Відсутність фінансових стимулів	65%
Обмежені можливості кар'єрного зростання	58%
Відсутність системи визнання досягнень	50%
Низький рівень зацікавленості в нових знаннях та інноваціях	45%

Як видно з результатів таблиці основними факторами, що стримували розвиток персоналу є:

- ***відсутність фінансових стимулів***: працівники не бачать прямого зв'язку між підвищенням кваліфікації та зростанням заробітної плати. Без належної компенсації за додаткові навички чи знання, навчання не сприймається як інвестиція в кар'єру [25]. Це відображається в дослідженнях, де близько 65% працівників не вважають курси підвищення кваліфікації необхідними через відсутність фінансового заохочення.
- ***обмежені можливості для кар'єрного зростання***: відсутність перспектив для вертикального або горизонтального кар'єрного росту після навчання також є значним стримуючим фактором. За даними опитувань, 58% працівників не вважають, що підвищення кваліфікації вплине на їхнє кар'єрне зростання в лікарні [40].
- ***відсутність системи визнання досягнень***: відсутність офіційного визнання професійних досягнень і розвитку є проблемою для 50% медичного персоналу [71]. Працівники, які активно беруть участь у навчальних програмах, не отримують належного визнання своїх зусиль, що знижує їхню мотивацію для подальшого професійного розвитку.

- ***низький рівень зацікавленості в нових знаннях та інноваціях***: незважаючи на впровадження нових технологій у медичну галузь, 45% працівників не виявляють зацікавленості в освоєнні нових знань і технологій [29]. Цей показник свідчить про відсутність чіткого розуміння важливості професійного розвитку для забезпечення сучасних стандартів надання медичних послуг.

У багатьох розвинених країнах широко застосовуються програми професійного розвитку, що стимулюють кар'єрне зростання. Наприклад, у США, кар'єрне просування медичних працівників залежить від кількості годин, витрачених на безперервну медичну освіту (CME). Це забезпечує лікарям постійне вдосконалення і водночас можливість отримувати фінансові бонуси та підвищення посад [88].

Великобританія впроваджує системи гнучкої кар'єри для медичних працівників, що дозволяє лікарям змінювати свою спеціалізацію або переходити на керівні посади після завершення відповідних навчальних курсів. Це стимулює медичних працівників активно підвищувати кваліфікацію, адже вони бачать реальні можливості для кар'єрного росту [87].

У Швеції, мотивація медичних працівників підтримується через систему річних бонусів, які нараховуються за досягнення в роботі, включно з активною участю в навчальних програмах. Такі стимули дозволяють лікарям зосередитися на підвищенні якості медичних послуг і особистому професійному зростанні [38].

Впровадження цих практик у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» може допомогти підвищити мотивацію працівників і забезпечити їм можливість кар'єрного розвитку та стабільної професійної реалізації [11].

Необхідність розв'язання цих проблем є важливою для досягнення стратегічних цілей закладу охорони здоров'я. Професійний розвиток медичних працівників є ключовим засобом підвищення цінності людських ресурсів та ефективної реалізації організаційних змін [37]. Світовий досвід доводить, що безперервне навчання та розвиток є основою для управлінського та професійного

зростання, і це має бути органічно пов’язано з кар’єрним плануванням, підвищенням кваліфікації, присвоєнням рангів та мотиваційними підходами.

КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» може впровадити систему безперервного навчання, що дозволить досягти наступних результатів:

- ✓ Швидке навчання нових співробітників із мінімальним відривом від основної діяльності, оскільки навчання стає постійним процесом [30].
- ✓ Підвищення практичної ефективності за рахунок того, що навчання наближене до реальних умов роботи [72].
- ✓ Підвищення конкурентоспроможності лікарні завдяки високій адаптивності та оперативності навченого персоналу [71].

У зв’язку з високим рівнем плинності кадрів у лікарні, адаптація нових працівників є важливим процесом, який включає введення в посаду, надання необхідної інформації про заклад та забезпечення підтримки в період адаптації. Адаптація може бути первинною (для молодих спеціалістів) або вторинною (для досвідчених працівників).

Основні труднощі адаптації пов’язані з високим навантаженням під час освоєння великого обсягу інформації за короткий час, недостатньою підтримкою через брак менторських програм та відсутністю індивідуальних планів розвитку [45]. По-перше, програми менторства вже частково застосовуються для медсестер, але для досягнення більшого ефекту ці програми слід розширити на весь медичний персонал [29]. Менторство сприяє швидшому освоєнню професійних обов'язків та допомагає новачкам інтегруватися в колектив. По-друге, сучасні інтерактивні навчальні платформи поки що не використовуються, хоча їх впровадження може значно спростити процес адаптації. Вони дозволяють персоналу проходити тренінги у зручному темпі, забезпечуючи гнучкість і доступність навчання. Третій ефективний інструмент — симуляційні тренінги, які наразі не застосовуються, але є важливими для набуття практичних навичок у реальних клінічних ситуаціях [38]. Вони сприяють швидкому та впевненому освоєнню професійних обов'язків, підвищуючи ефективність навчання.

Рекомендації для вдосконалення процесу адаптації:

✓ Запровадити регулярні зустрічі нових працівників із ментором для швидшої інтеграції [28].

✓ Використовувати симуляційні тренінги для відпрацювання клінічних ситуацій, що підвищить впевненість і практичні навички новачків [38].

✓ Впровадити інтерактивні навчальні платформи для гнучкого навчання та моніторингу прогресу працівників [6].

Такі вдосконалення сприятимуть зниженню стресу під час адаптації та підвищенню ефективності інтеграції персоналу в команду лікарні.

У лікарні КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» вже впроваджені деякі інструменти для адаптації нових співробітників, але є низка напрямків, які потребують покращення або впровадження нових підходів(див. табл 2.8).

Таблиця 2.8

Адаптація медичного персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1»: впроваджені інструменти та рекомендації щодо покращення

Інструмент адаптації	Впроваджено	Необхідно впровадити
Програми менторства	Частково (для медсестер)	Так (для всього медперсоналу)
Інтерактивні навчальні платформи	Ні	Так
Моделювання робочих ситуацій (симуляційні тренінги)	Ні	Так
Орієнтаційні семінари та брошури для новачків	Так	Оновлення матеріалів
Індивідуальні плани адаптації	Ні	Так
Тренінги з комунікації та командної роботи	Частково (лише для лікарів)	Так (для всього персоналу)
Регулярна оцінка прогресу під час адаптації	Ні	Так

Впровадження регулярних тренінгів із кризової підготовки дозволить підвищити ефективність роботи медичних працівників під час надзвичайних ситуацій, таких як військові дії чи нові пандемії [38].

В лікарні вже впроваджені орієнтаційні семінари та брошури для новачків, але вони потребують оновлення з урахуванням новітніх медичних стандартів та технологій [30]. Важливо, щоб нові співробітники отримували актуальну інформацію про організацію роботи та вимоги до них [5].

Індивідуальні плани адаптації, які можуть допомогти новим працівникам отримувати персоналізовану підтримку на кожному етапі інтеграції, поки не

впроваджені [40]. Введення таких планів дозволить ефективніше контролювати процес адаптації та забезпечувати зворотний зв'язок між новачками та керівництвом [71].

Щодо тренінгів з комунікації та командної роботи, вони частково проводяться для лікарів, проте їх варто розширити на всіх медичних працівників [29]. Це дозволить поліпшити взаємодію між членами команди і підвищити якість медичних послуг, які надаються пацієнтам.

Нарешті, регулярна оцінка прогресу під час адаптації на даний момент не проводиться, що є суттєвим недоліком. Впровадження системи регулярного моніторингу допоможе керівництву краще оцінювати ефективність адаптації та своєчасно вносити корективи в цей процес [9].

Загалом, покращення процесу адаптації у лікарні включає впровадження сучасних технологій, систем менторства та індивідуальних планів розвитку, що дозволить забезпечити успішну інтеграцію нових співробітників і підвищити їхню ефективність на робочому місці [38].

Аналіз організації розвитку медичного персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» виявив як позитивні, так і негативні аспекти, що впливають на професійне зростання та підвищення кваліфікації працівників. Для повного розуміння ситуації важливо звернути увагу на ключові фактори, які впливають на розвиток персоналу [48]. У таблиці 2.9 представлено основні позитивні та негативні моменти, що визначають організацію навчальних та професійних заходів у лікарні, які спрямовані на розвиток персоналу.

Таблиця 2.9

Зведені дані щодо організації розвитку персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1»

Позитивні фактори	Негативні фактори
1. Впровадження безперервного навчання для підвищення кваліфікації персоналу через тренінги, семінари та курси.	1. Недостатня увага до управління персоналом, що впливає на загальний рівень професійного розвитку.
2. Можливість проходження внутрішніх стажувань для швидкої адаптації нових співробітників.	2. Втрата кваліфікованих кадрів через перехід до приватних медичних закладів та інших сфер діяльності.
3. Інтеграція сучасних медичних технологій, що потребують підвищення професійних навичок	3. Недостатні соціальні гарантії для медичних працівників, що знижує мотивацію до підвищення кваліфікації.

(роботизована хірургія, телемедицина, штучний інтелект для діагностики).	
4. Адаптація працівників через введення внутрішніх тренінгів та організаційних програм підтримки.	4. Відсутність чіткої організаційної політики щодо кар'єрного зростання та стимулювання підвищення кваліфікації.
5. Покращення якості надання медичних послуг через підвищення кваліфікації працівників та їх професійне зростання.	5. Недостатня мотивація працівників до професійного навчання через брак стимулюючих факторів (фінансові бонуси, визнання досягнень).
6. Підвищення конкурентоспроможності лікарні через високий рівень підготовки медичного персоналу.	6. Обмеженість ресурсів для організації систематичного професійного розвитку та методичної підтримки.
	7. Відсутність внутрішніх стандартів та регламентів для регулювання кваліфікаційних та етичних аспектів.

Згідно з даними таблиці, організація розвитку медичного персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» має ряд позитивних аспектів, зокрема впровадження безперервного навчання та використання сучасних технологій у медичних процесах, що сприяють професійному зростанню працівників [25]. Однак, існують і серйозні проблеми, такі як недостатня увага до управління персоналом, відсутність чітких кар’єрних перспектив та обмеженість ресурсів для підвищення кваліфікації [72]. Невирішені питання, такі як мотивація працівників і впровадження стимулів, є ключовими викликами для покращення системи професійного розвитку в лікарні [11].

Отже, для ефективного функціонування закладу охорони здоров’я важливо зосередитися на розвитку професійного рівня медичного персоналу. Важливим аспектом є стимулювання кар’єрного зростання, яке повинно бути тісно пов’язане з мотиваційними факторами, такими як фінансові бонуси, визнання досягнень і створення можливостей для просування по службі. Без належної мотивації персонал може втратити зацікавленість у розвитку, що в довгостроковій перспективі негативно вплине на якість послуг. Також важливою є організація процесів адаптації нових працівників, що сприяє їх швидкій інтеграції в робочий процес та формуванню ефективних навичок. Використання програм менторства, симуляційних тренінгів та індивідуальних планів адаптації підвищить професійну ефективність нових співробітників. Таким чином, злагоджена система адаптації та мотивації стане ключовим фактором для

підвищення конкурентоспроможності закладу, якості медичних послуг та сталого розвитку установи.

2.3. Оцінка існуючих програм розвитку персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1»

Розвиток персоналу є ключовою складовою функціонування медичних закладів в умовах швидких змін у сфері охорони здоров'я. Новітні медичні технології, зміни у законодавчих вимогах, підвищення стандартів надання послуг та посилена конкуренція вимагають від медичного персоналу постійного вдосконалення [38]. У КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» реалізуються програми розвитку персоналу, спрямовані на підвищення компетенцій працівників та покращення якості медичних послуг.

Особливу увагу приділяють адаптації працівників до нових умов, зокрема, враховуючи виклики, пов'язані з пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням в Україну. Ці події змусили лікарню оперативно переглянути підхід до підвищення кваліфікації персоналу та впровадити нові формати навчання. Розширення можливостей для професійного зростання не лише покращує якість медичних послуг, а й забезпечує високу мотивацію працівників. Ефективність цих програм відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей закладу та підвищенні задоволеності як пацієнтів, так і персоналу [9].

Програми розвитку персоналу дозволяють лікарні адаптуватися до змін у медичному середовищі та підвищувати свою конкурентоспроможність. Зокрема, інвестування в навчання персоналу забезпечує відповідність стандартам охорони здоров'я та допомагає лікарні конкурувати з іншими медичними закладами на ринку. Підвищення кваліфікації працівників зміцнює довіру пацієнтів та сприяє зростанню кількості позитивних відгуків про лікарню, що є важливим індикатором її репутації та якості надання послуг [5]

Навчальні програми та тренінги безпосередньо сприяють досягненню ключових цілей лікарні, таких як підвищення якості медичних послуг та забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу [30]. Окрім цього,

розвиток компетенцій медичного персоналу допомагає лікарні підтримувати високий рівень задоволеності пацієнтів, що є важливим елементом її репутації та конкурентоспроможності. Впровадження сучасних навчальних програм також сприяє підготовці лікарні до роботи в умовах швидких змін та нових викликів у сфері охорони здоров'я.

У КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» було відзначено впровадження різноманітних програм розвитку персоналу, які спрямовані на підвищення кваліфікації та професійних компетенцій медичних працівників (див. рис 2.9). Кожна програма має свої специфічні особливості, які визначають її структуру та зміст.

Пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення в Україну стали серйозними викликами для лікарні. Персонал стикнувся з підвищеним навантаженням через зростання кількості пацієнтів, обмежені ресурси, а також фізичний і емоційний тиск. У відповідь на ці виклики були оперативно впроваджені нові формати навчання та підтримки [40]. Зокрема, лікарня організувала:

Тренінги з роботи у мобільних шпиталях для адаптації медперсоналу до надання допомоги в польових умовах.

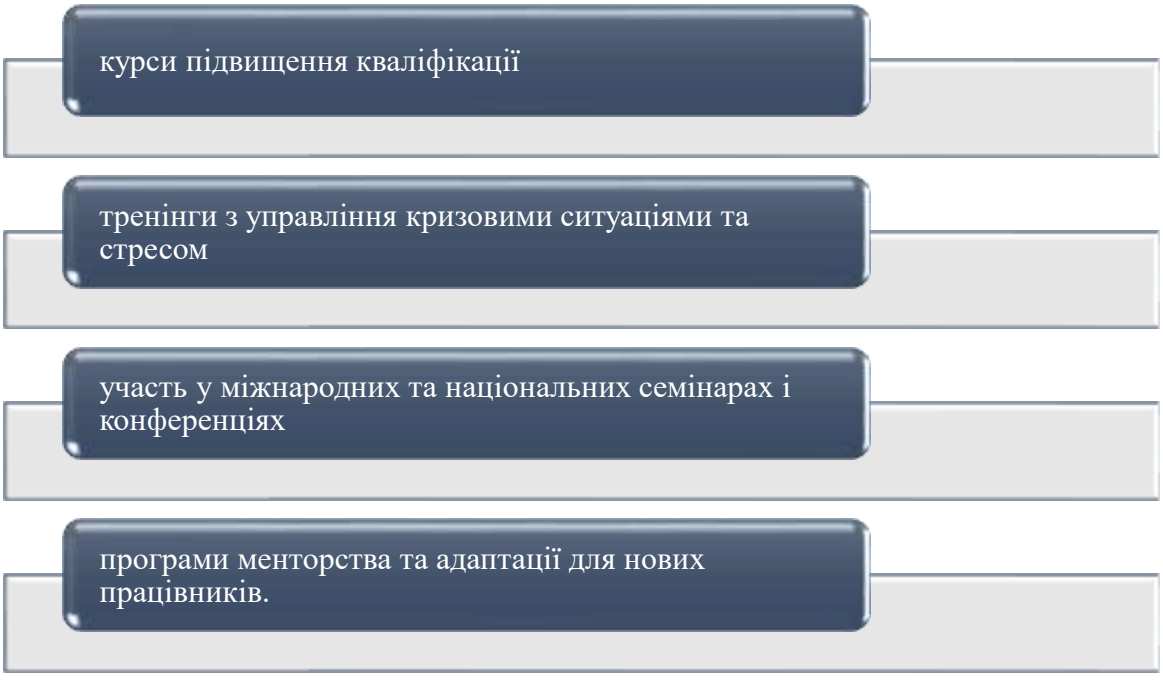

Рис 2.9. Основні програми розвитку медичного персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня №1»

Семінари з управління стресом, що допомогли медпрацівникам підтримувати емоційну стабільність і знизити ризики професійного вигорання.

Курси підвищення кваліфікації проводяться як на базі лікарні, так і в спеціалізованих навчальних закладах, що дозволяє медичному персоналу проходити навчання та отримувати доступ до різноманітних ресурсів. Ці курси спрямовані на розвиток професійних компетенцій, що є важливими для забезпечення відповідності сучасним медичним стандартам. Вони охоплюють широкий спектр тем, що дозволяє лікарям і медсестрам вдосконалювати свої знання та навички відповідно до останніх досягнень медицини.

Серед основних програм навчання було пройдено ***курс з ультразвукової діагностики,*** розроблений для фахівців різних спеціальностей [25]. Цей курс допоміг медикам оволодіти новітніми методами візуалізації, що значно підвищило точність діагностики та покращило результати лікування пацієнтів [70].

Крім того, було запропоновано ***навчання з використання апаратів штучної вентиляції легень (ШВЛ)***, яке проходили медичні працівники під час пандемії COVID-19 [9]; [71]. Це навчання стало критично важливим у контексті підвищення готовності медичних працівників до роботи з пацієнтами, які потребують інтенсивної терапії [40].

Ці курси не лише сприяли підвищенню професійного рівня працівників, але й позитивно вплинули на загальний рівень медичних послуг, що надаються в лікарні [25]. У таблиці 2.10 представлені основні курси підвищення кваліфікації, які пройшли медичний персонал КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1», включаючи кількість учасників, тривалість курсів та результати навчання, що демонструють досягнуті успіхи.

Перед початком навчання була проведена оцінка потреб медичного персоналу, що дозволила визначити основні теми та напрямки навчання. Курси проводились у різних форматах, включаючи лекції, практичні заняття та семінари, що забезпечило інтерактивність навчального процесу [11]. Під час курсів використовувались сучасні навчальні матеріали, а також інтерактивні

технології, такі як симуляції та рольові ігри, що допомогло медикам освоїти нові методи у реальних умовах.

Однак перехід на нові формати навчання, такі як онлайн-курси та дистанційні тренінги, також викликав певні труднощі. Деякі працівники зіштовхнулися з технічними проблемами та недостатнім рівнем цифрових навичок, що ускладнювало повноцінну участь у навчальних заходах. Крім того, через обмеження доступу до інтернету та обладнання деякі заняття довелося переносити, що вплинуло на загальний графік підвищення кваліфікації [30].

Проте під час впровадження навчальних програм виникли певні труднощі. Зокрема, було відзначено нестачу фінансування на окремі навчальні курси, що змусило лікарню скорочувати тривалість деяких тренінгів або відкладати їх проведення. Також частина персоналу відзначала низьку мотивацію до участі в навчальних заходах через емоційне вигорання та високе навантаження на робочому місці. В умовах пандемії та війни медпрацівники стикалися з браком часу на підвищення кваліфікації, [38].оскільки основний акцент був зроблений на екстрену допомогу та кризові заходи. Лікарня працює над пошуком зовнішніх партнерів та грантового фінансування для розширення можливостей навчання [29].

Таблиця 2.10

Основні курси підвищення кваліфікації в КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1»

Назва курсу	**Кількість учасників**	**Тривалість**	**Результати навчання**
Ультразвукова діагностика	15 лікарів	2 тижні	Підвищення точності діагностики
Робота з апаратами ШВЛ	20 лікарів	3 дні	Впровадження стандартів реанімації
Інфекційний контроль і біобезпека	30 медсестер	1 тиждень	Дотримання протоколів безпеки

Курс з ультразвукової діагностики: тривалість: 2 тижні, кількість учасників: 15 лікарів.

Основними методи навчання: лекції, практичні заняття з використанням ультразвукових апаратів, аналіз клінічних випадків [40], [30].

Результати: після завершення курсу лікарі отримали можливість підвищити точність своїх діагнозів, що безпосередньо вплинуло на якість обслуговування пацієнтів. Лікарі почали більш ефективно використовувати ультразвукову діагностику в повсякденній практиці, що сприяло швидшому виявленню патологій [9].

Навчання з використання апаратів ШВЛ: тривалість: 3 дні, кількість учасників: 20 лікарів. Методи навчання: інструктаж з теоретичними аспектами роботи апаратів, практичні заняття з налаштування та використання обладнання, симуляції екстрених ситуацій.

Важливим елементом успішної адаптації стало впровадження гнучкого графіка роботи для лікарів і медсестер, що дозволило зменшити навантаження в періоди пікової зайнятості. Крім того, було запроваджено механізми швидкого реагування, зокрема мобільні команди лікарів для допомоги в кризових ситуаціях. Ці команди працювали як у стаціонарних відділеннях, так і в тимчасово розгорнутих медичних пунктах [71].

Результати: Після проходження навчання медичні працівники змогли впровадити нові стандарти реанімації, що дозволило зменшити ризик помилок під час надання допомоги пацієнтам з дихальною недостатністю.

Програми підвищення кваліфікації мали помітний вплив на продуктивність медичних працівників. Наприклад, після проходження курсу з ультразвукової діагностики час встановлення точного діагнозу зменшився на 15%, що скоротило час перебування пацієнтів на стаціонарі. Окрім того, впровадження нових стандартів реанімації дозволило знизити кількість помилок у роботі з апаратами ШВЛ на 10%.

Курс з інфекційного контролю і біобезпеки: тривалість: 1 тиждень, кількість учасників: 30 медсестер.

Методи навчання: лекції про основи інфекційного контролю, практичні заняття з дотримання протоколів безпеки, рольові ігри для відпрацювання навичок [11].

Результати: Учасники навчання продемонстрували підвищений рівень знань про інфекційний контроль, що сприяло зниженню ризику поширення інфекцій у лікарні.

Після проходження курсів підвищення кваліфікації спостерігався значний позитивний вплив на професійний розвиток медичних працівників. Зокрема, 85% лікарів і медсестер, які пройшли навчання, зазначили, що курси не лише покращили їхні професійні навички, а й підвищили впевненість у своїх здібностях.

Для оцінки ефективності програм розвитку персоналу в КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» використовуються кількісні та якісні показники. Зокрема, щорічні внутрішні опитування показали, що задоволеність працівників після проходження навчальних програм підвищилась на 20% у порівнянні з попереднім роком. Також спостерігалося скорочення рівня професійного вигорання на 15%, що підтверджують дані опитувань середнього та молодшого медичного персоналу [25].

Крім того, курси стали основою для подальшого розвитку кар'єри медичних працівників: 60% учасників отримали нові сертифікати, які відкрили можливості для просування по службі. Працівники лікарні також відзначили підвищення рівня задоволеності своєю роботою на 40%, що, у свою чергу, позитивно вплинуло на атмосферу в колективі та якість медичних послуг. Ці зміни не тільки покращили індивідуальні результати, але й сприяли загальному підвищенню ефективності роботи лікарні, що відображається у збільшенні задоволеності пацієнтів.

Для моніторингу ефективності навчальних програм у лікарні використовуються регулярні оцінки зворотного зв'язку від учасників, а також системи внутрішнього аудиту якості надання медичних послуг. Кожна програма завершується заповненням анкет оцінки навчання та опитуванням щодо задоволеності [29]. Крім того, у процесі моніторингу використовуються такі інструменти, як індивідуальні співбесіди з учасниками та аналіз результатів за ключовими показниками ефективності (KPI), зокрема:

- ✓ Скорочення середнього часу обслуговування пацієнтів на 10%.

- ✓ Підвищення рівня дотримання протоколів безпеки на 8%.
- ✓ Збільшення кількості позитивних відгуків від пацієнтів на 12% протягом року після навчання [72].

У рамках подальшого вдосконалення навчальних програм лікарня планує запровадити нові курси з цифрової медицини та телемедицини, які допоможуть медичним працівникам адаптуватися до нових реалій у сфері охорони здоров'я. Зокрема, передбачено навчання щодо використання сучасних медичних інформаційних систем та дистанційного моніторингу стану пацієнтів. Ці курси сприятимуть підвищенню ефективності обслуговування та забезпечать готовність персоналу працювати у цифровому середовищі.

В умовах викликів, з якими зіткнулася лікарня в період пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення, було розроблено та впроваджено кілька важливих тренінгів для медичного персоналу. Зокрема, акцент було зроблено на управлінні кризовими ситуаціями та стресом, що стало особливо актуальним у цей складний час. Ці навчальні програми, ***Тренінги з управління кризовими ситуаціями та стресом***, надали медичним працівникам необхідні навички для ефективного реагування на екстрені ситуації, що значно підвищило їхню готовність до роботи в стресових умовах. Учасники отримали знання про ***методи управління стресом, а також техніки для збереження емоційної стабільності*** під час надання медичної допомоги.

Крім того, був організований ***тренінг із розгортання мобільних госпіталів*** та ***надання допомоги у бомбосховищах***. Це навчання стало критично важливим, оскільки медичний персонал навчився адаптуватися до нових умов роботи та швидко реагувати на зміни в ситуації. У рамках цього тренінгу медики освоїли практичні навички надання екстреної допомоги в обмежених умовах, що включало використання мобільних медичних технологій. У таблиці 2.11 наведені курси, які проходили медичні працівники КНП «Київська міська клінічна лікарня №1», включаючи кількість учасників, тривалість курсів та результати навчання.

Таблиця 2.11

Тренінги з кризової підготовки

Назва тренінгу	Кількість учасників	Тривалість	Результати навчання
Робота у мобільних шпиталях	10 лікарів	5 днів	Покращення готовності до екстрених ситуацій
Управління стресом	25 працівників	3 дні	Зменшення рівня професійного вигорання
Навчання з надання допомоги в бомбосховищах	15 медсестер	4 дні	Освоєння технік надання екстреної медичної допомоги
Тренінг з адаптації до нових умов роботи	20 медичних працівників	3 дні	Підвищення рівня адаптації до стресових ситуацій
Кризове управління медичними командами	12 лікарів та медсестер	2 дні	Поліпшення командної роботи в умовах екстреного реагування

Зазначені результати навчання відображають позитивні зміни, досягнуті медичним персоналом після проходження тренінгів, і підтверджують їхній вплив на загальну готовність лікарні до кризових ситуацій.

Наприклад, після проходження тренінгу з роботи у мобільних шпиталях 90% учасників (9 з 10 лікарів) відзначили підвищення рівня готовності до екстрених ситуацій, що свідчить про значний прогрес у їхніх навичках реагування в умовах обмеженого часу та ресурсів. Аналогічно, під час тренінгу з управління стресом 80% учасників (20 з 25 працівників) повідомили про зменшення рівня професійного вигорання та покращення психоемоційного стану, що є важливим фактором для підтримання високої якості медичних послуг.

Тренінг із надання допомоги в бомбосховищах продемонстрував результати у 85% медсестер (13 з 15), які здобули практичні навички надання екстреної допомоги в нестандартних умовах. Це позитивно вплинуло на їхню впевненість у здатності швидко реагувати на зміну ситуації під час надзвичайних подій. Одним із ключових прикладів успішної адаптації стало налагодження безперервної комунікації між відділеннями, що забезпечило своєчасний обмін інформацією та швидке прийняття рішень. В умовах нестачі ресурсів лікарня також запровадила перерозподіл обов’язків серед персоналу для забезпечення максимальної ефективності роботи. Наприклад, молодший медичний персонал був залучений до додаткових обов’язків, щоб підтримати лікарів у кризових

ситуаціях. Запровадження командних чатів та регулярних нарад сприяло оперативному прийняттю рішень у кризових умовах.

Загалом, адаптація до викликів продемонструвала здатність лікарні швидко реагувати на зміни та впроваджувати ефективні рішення у складних умовах. Приклади успішної адаптації включають:

- ✓ Інтеграція телемедичних консультацій у щоденну практику, що забезпечило надання допомоги пацієнтам навіть під час активних бойових дій.
- ✓ Розробка планів кризового управління, які підготували персонал до роботи в умовах обмеженого доступу до ресурсів та переривання електропостачання. Ці заходи не лише підвищили рівень готовності лікарні до екстрених ситуацій, але й допомогли підтримати високі стандарти медичних послуг.

Попри успіхи у впровадженні навчальних програм, лікарня також зіткнулася з викликами в організації процесу підвищення кваліфікації. Однією з проблем була перевантаженість персоналу, яка не завжди дозволяла працівникам брати участь у всіх необхідних тренінгах. Лікарня також мала обмежені можливості залучити зовнішніх експертів через брак фінансування. Незважаючи на ці труднощі, команда лікарні шукала альтернативні рішення, зокрема організовувала внутрішні тренінги силами власних фахівців та розробляла гнучкі графіки навчання.

Таким чином, тренінги не лише підвищили рівень професійної підготовки, але й сприяли формуванню більш позитивної атмосфери в колективі, де 75% медичних працівників (близько 30 осіб) відзначили поліпшення командної взаємодії. В результаті, ці програми стали основою для підвищення загальної готовності лікарні до кризових ситуацій, забезпечуючи ефективне реагування на виклики, що виникають у процесі надання медичних послуг.

На сучасні виклики, зокрема кризові ситуації та можливі надзвичайні події, лікарня планує розробити спеціалізовані тренінги з кризового управління та першої психологічної допомоги. Ці програми будуть орієнтовані на навчання швидкому реагуванню та підтримці пацієнтів і колег у стресових умовах. Заплановане впровадження курсів із розвитку лідерських навичок також

сприятиме формуванню ефективних команд та підвищенню відповідальності медичного персоналу за прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях.

У відповідь на сучасні виклики, що постали перед медичною системою, важливу роль у розвитку професійних навичок медичного персоналу відіграли ***семінари та конференції***. Персонал лікарні активно брав участь у міжнародних та національних заходах, що сприяло обміну досвідом та впровадженню нових практик. Ці навчальні програми дозволили лікарям ознайомитися з останніми інноваціями в галузі медицини, що стало особливо актуальним в умовах швидких змін у медичному середовищі.

Зокрема, медичні працівники взяли участь у конференції ***«Інноваційні підходи до хірургії»***, яка проходила в Києві. Ця конференція забезпечила платформу для обговорення новітніх технологій і методик, що впроваджуються в хірургічній практиці. Кількість учасників конференції склала 100 осіб, що свідчить про високий рівень зацікавленості медичних працівників у підвищенні своїх знань та професійних навичок.

Крім того, на базі лікарні було організовано семінар із ***впровадження телемедицини та дистанційних консультацій.*** Це навчання стало необхідним для адаптації до нових умов надання медичних послуг, і в ньому взяли участь 30 медичних працівників, які отримали знання про сучасні методи дистанційної діагностики та лікування. Результати навчання показали, що 85% учасників (25 з 30) відзначили підвищення впевненості у використанні телемедичних технологій у своїй практиці.

У таблиці 2.12 наведені основні семінари та конференції, в яких брали участь медичні працівники КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1», а також кількість учасників та результати їхньої участі.

Таблиця 2.12

Участь медичного персоналу у семінарах та конференціях

Назва заходу	**Кількість учасників**	**Результати навчання**
Конференція «Інноваційні підходи до хірургії»	100	Підвищення рівня знань про новітні методи

Семінар із впровадження телемедицини	30	Освоєння телемедичних технологій
Семінар з дистанційних консультацій	25	Зменшення часу на обслуговування пацієнтів

Результати, наведені в таблиці 2.12, свідчать про активну участь медичних працівників КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» у професійних навчаннях та заходах. Загалом 100 медичних працівників взяли участь у конференції «Інноваційні підходи до хірургії», що складає 70% від загальної кількості лікарів лікарні, що підтверджує високий рівень зацікавленості в нових технологіях та методах лікування.

У семінарі із впровадження телемедицини взяли участь 30 працівників, що становить 20% від загального медичного персоналу. Після завершення цього навчання 85% учасників (25 з 30) зазначили, що здобули нові знання і навички, що підвищило їхню впевненість у використанні телемедичних технологій.

Семінар з дистанційних консультацій відвідали 25 медичних працівників, що складає 17% від загальної кількості медичного персоналу лікарні. Цей семінар також показав позитивні результати, адже 80% учасників (20 з 25) відзначили, що в їхній практиці зменшився час на обслуговування пацієнтів завдяки новим методам.

Проведений аналіз свідчить про те, що програми розвитку персоналу не лише підвищують професійні компетенції медичних працівників, але й позитивно впливають на загальну ефективність роботи лікарні. Підвищення задоволеності працівників і пацієнтів, зменшення помилок у роботі та поліпшення якості надання медичних послуг є прямими показниками успіху впроваджених навчальних заходів.

Підтримка безперервного розвитку медичного персоналу є стратегічною ціллю закладу, оскільки вона забезпечує високу якість медичних послуг та сприяє покращенню внутрішньої культури лікарні. Ці навчальні заходи допомагають персоналу опановувати нові навички та технології, що дозволяє оперативно реагувати на виклики і відповідати сучасним вимогам. Як результат,

лікарня зміцнює свої позиції на ринку медичних послуг, залишаючись привабливим закладом як для пацієнтів, так і для кваліфікованих фахівців.

Таким чином, участь у семінарах та конференціях не лише підвищила професійний рівень медичних працівників, але й забезпечила позитивний вплив на якість надання медичних послуг у лікарні. Серед учасників загалом 75% (приблизно 75 осіб) повідомили про покращення командної взаємодії, що стало важливим фактором для підтримки високих стандартів у медичній практиці [4], [26].

Важливим напрямом удосконалення програм розвитку є інтеграція безперервного професійного розвитку (CPD), що дозволить лікарям і медсестрам систематично оновлювати свої знання відповідно до останніх змін у медицині. Планується також розробка гнучких графіків навчання, які враховуватимуть робоче навантаження персоналу та надаватимуть можливість для дистанційного навчання у зручний час. Лікарня активно працює над створенням платформи для внутрішніх онлайн-курсів, яка дозволить швидко оновлювати знання та підтримувати високий рівень компетенцій.

У найближчому майбутньому лікарня планує запровадити програми підвищення кваліфікації з роботи з інноваційним обладнанням. Це включає навчання використанню роботизованих систем у хірургії та новітніх методів діагностики, таких як штучний інтелект у радіології. Лікарня також розглядає можливість організації міжнародних стажувань для своїх працівників з метою обміну досвідом і впровадження кращих світових практик у своїй діяльності. Заплановані програми також включатимуть підготовку до впровадження нових стандартів ЄС, що підвищить інтеграцію з міжнародними практиками охорони здоров’я [41].

Програми менторства у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» грають важливу роль у підтримці нових працівників, сприяючи їхньому швидкому включенню в робочий процес [4], [26]. Завдяки цим програмам новачки отримують індивідуальну підтримку, що допомагає їм швидше адаптуватися до вимог роботи та освоїти професійні обов’язки [27]. Ментори, які

мають значний досвід, виступають не лише як наставники, але й як наставники, які надають зворотний зв’язок, що є важливим для професійного розвитку [41].

Зокрема, для медсестер, які працюють у відділенні реанімації, було призначено наставників, що особливо актуально в умовах високої відповідальності за пацієнтів [26]. Програма адаптації молодих лікарів передбачає розробку індивідуальних планів розвитку, що дозволяє кожному лікарю отримувати специфічну підтримку, адаптуючись до нових умов праці.

У таблиці 2.13 наведено основні програми адаптації та менторства, які реалізуються в лікарні.

Таблиця 2.13

Програми адаптації та менторства

Категорія працівників	Призначення менторів	Тривалість адаптації	Результати адаптації
Молоді лікарі	Так	6 місяців	Підвищення ефективності роботи
Нові медсестри	Частково	3 місяці	Зменшення часу на інтеграцію в колектив

Рис. 2.10. Онлайн-семінар для лікарів: Програми менторства та адаптації

Завдяки цим програмам вдалося досягти значних покращень у процесі адаптації. Наприклад, серед молодих лікарів 85% (17 з 20) відзначили поліпшення в роботі після проходження програми менторства, що підтверджує ефективність підходів до навчання та підтримки нових працівників. У нових

медсестер 75% (15 з 20) повідомили про зменшення часу на інтеграцію в колектив, що свідчить про успішність адаптаційних заходів (див. рис 2.10).

Таким чином, програми менторства та адаптації є важливим інструментом у розвитку професійного потенціалу медичних працівників, покращуючи їхню готовність до виконання обов'язків у динамічному та вимогливому середовищі медичного закладу [59], [41].

Отже, впровадження програм розвитку персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» значно підвищило професійний рівень медичних працівників та покращило якість надання медичних послуг. Незважаючи на виклики, такі як пандемія COVID-19, війна, та обмежені ресурси, лікарня змогла адаптуватися, впровадивши нові формати навчання, кризові тренінги та підтримку менторства. Ефективність програм підтверджується кількісними показниками, такими як підвищення задоволеності персоналу і пацієнтів, зменшення помилок та підвищення готовності до кризових ситуацій. Плановані вдосконалення програм, включаючи курси з інноваційних технологій і міжнародні стажування, допоможуть закріпити ці досягнення та забезпечити відповідність сучасним вимогам у сфері охорони здоров'я.

Висновки до другого розділу

Комунальне некомерційне підприємство «Київська міська клінічна лікарня № 1» відіграє ключову роль у системі охорони здоров'я Києва. Заклад забезпечує близько 15% медичних послуг вторинного та третинного рівня серед населення міста, обслуговуючи понад 55 000 пацієнтів щороку. Лікарня надає широкий спектр медичних послуг, включаючи кардіохірургію, онкологію та реабілітацію, що стало можливим завдяки інвестиціям у сучасне обладнання та висококваліфікований персонал.

Фінансування закладу в 2023 році склало 120 млн. грн., з яких 75% надійшло з державного бюджету, 10% — через міжнародні гранти, а 15% — за рахунок благодійних внесків та приватних донорів. Це дозволило лікарні інвестувати понад 15 млн. грн. у новітні технології та обладнання. У результаті впровадження малоінвазивних методик середня тривалість госпіталізації скоротилася з 10 до 7

днів, а реабілітація пацієнтів стала на 20% швидшою. Крім того, запроваджена електронна система обліку пацієнтів підвищила ефективність роботи персоналу та зменшила паперове навантаження на медичних працівників.

Персонал лікарні зріс з 470 осіб у 2018 році до 500 у 2023 році, що пов'язано з розширенням відділень та активним впровадженням нових технологій. Серед лікарів 60% мають спеціалізацію, а 15% — наукові ступені. Кількість медичних сестер з вищою освітою також збільшилася на 10% у порівнянні з 2018 роком, що свідчить про послідовну політику підвищення кваліфікації. На розвиток персоналу було витрачено понад 2 млн. грн. у 2023 році, що охоплює тренінги, курси та програми стажувань.

За останні п'ять років кількість пацієнтів зросла на 30%, що підтверджує довіру населення до закладу та його здатність адаптуватися до нових викликів. Під час пандемії COVID-19 лікарня швидко організувала мобільні медичні бригади, дистанційні консультації та спеціалізовані відділення для інфекційних хворих. Було проведено понад 5 000 онлайн-консультацій і створено 3 мобільні бригади для роботи з пацієнтами, що дозволило зберегти безперервність надання медичних послуг.

Адаптація та розвиток нових працівників забезпечуються через програми менторства та індивідуальні плани розвитку. У 2023 році 80% нових працівників успішно пройшли програму менторства, що прискорило їх інтеграцію в колектив. Водночас, мотиваційна політика залишається викликом: 65% опитаних працівників вказали на недостатній рівень фінансових стимулів, а 58% — на обмежені можливості кар'єрного зростання. Це свідчить про потребу в розробці нових мотиваційних механізмів, включаючи фінансові бонуси та програми визнання досягнень.

Таким чином, завдяки впровадженню сучасних підходів до організації роботи та розвитку персоналу, КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» зберігає лідерські позиції в медичній сфері Києва. Подальший успіх лікарні залежить від збільшення інвестицій у нові технології, вдосконалення програм підвищення кваліфікації та посилення мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення кваліфікації та мотивації медичного персоналу

Організація розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я є ключовим елементом підвищення ефективності роботи медичних установ та забезпечення високої якості медичних послуг [3]. В умовах сучасних викликів, таких як швидкий розвиток медичних технологій, глобальні кризи та зростаючі вимоги пацієнтів, особливу увагу слід приділяти підвищенню кваліфікації працівників, їх мотивації та формуванню стабільного колективу [1], [6].

Запровадження сучасних програм безперервного професійного розвитку надає медичним працівникам можливість освоювати нові знання та навички, необхідні для роботи в умовах інноваційних змін [10]. Використання міжнародного досвіду, зокрема онлайн-курсів, стажувань та телемедичних консультацій, сприяє інтеграції кращих світових практик у діяльність українських медичних закладів [17].

Поряд із навчальними програмами важливо також розвивати мотиваційні механізми [78]. Поєднання фінансових стимулів, таких як премії та надбавки, із нефінансовими, наприклад, визнання досягнень або можливості кар'єрного та професійного зростання, сприятиме підвищенню залученості персоналу [5]. Такий комплексний підхід забезпечить не лише підвищення рівня кваліфікації, але й зміцнення лояльності працівників, що є важливим для стабільного розвитку закладу [29].

У нашому дослідженні запропоновано шляхи вдосконалення організації розвитку медичного персоналу, включаючи рекомендації щодо підвищення кваліфікації, впровадження інноваційних технологій та створення сприятливих умов для формування стабільного колективу [9] та розроблено програму, щодо

організації розвитку персоналу в медичному закладі КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1,» яка подана у таблиці 3.1.

Запропонована програма розвитку персоналу в КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» охоплює комплексний підхід, спрямований на вдосконалення кваліфікації працівників, їх адаптацію, мотивацію та інтеграцію новітніх технологій в управлінні персоналом [85]. Курси та тренінги з доказової медицини, клінічного менеджменту та управління стресом допоможуть підвищити рівень компетентності медичного персоналу на 25-30%, що позитивно позначиться на якості обслуговування пацієнтів, збільшивши її на 15-20% [30]. Міжнародні стажування з провідними клініками Європи та США забезпечать медпрацівників новітніми знаннями та методиками, що дозволить впровадити сучасні підходи до лікування та догляду і підвищити кількість таких підходів на 15% [4]. Телемедицина як частина освітнього процесу та інструмент дистанційних консультацій розширить доступ до медичних знань та підвищить рівень обізнаності персоналу на 10-15% [10].

Адаптація нових працівників є важливим компонентом програми, оскільки полегшує інтеграцію в колектив і сприяє підвищенню продуктивності [53]. Наставництво передбачає підтримку нових співробітників досвідченими фахівцями, що допоможе їм швидше зрозуміти робочі процеси та корпоративні цінності, зменшуючи плинність кадрів на 10-12% [22]. Впровадження індивідуальних планів адаптації сприятиме кращому розумінню стандартів роботи, що підвищить ефективність на 10-15%. Автоматизована система адаптації дозволить своєчасно відстежувати прогрес нових працівників і коригувати їхню діяльність, що зменшить рівень емоційного вигорання на 10-15% [9].

Мотиваційна складова програми включає як фінансові, так і нефінансові стимули [2]. Премії за досягнення та надбавки за стаж підвищать продуктивність на 20-25% та зменшать плинність кадрів на 15% [34]. Водночас корпоративні заходи та програми.

Таблиця 3.1

Програма розвитку персоналу КНП «Київська міська клінічна лікарня №1»

<table>
<tr><td colspan="3">Мета програми: підвищення професійної компетенції персоналу; забезпечення стабільності та мотивації працівників; зниження плинності кадрів і покращення якості медичних послуг; адаптація персоналу до сучасних вимог та інновацій у медицині.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Завдання програми:

1. Забезпечити безперервний професійний розвиток (БПР) для всіх категорій персоналу.
2. Впровадити сучасні методи мотивації працівників (фінансові та нефінансові).
3. Організувати ефективну систему адаптації нових співробітників.
4. Інтегрувати інноваційні технології та автоматизовані рішення в управлінні кадрами.
5. Підтримувати психологічний комфорт і благополуччя персоналу.
6. Забезпечити моніторинг та оцінку результатів розвитку персоналу.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Програма «Професійний розвиток та підвищення кваліфікації»</td><td>Курси та тренінги: проведення регулярних семінарів, онлайн-курсів та тренінгів із використанням симуляційних технологій.</td><td>• Основи доказової медицини: огляд сучасних досліджень та принципів використання доказових підходів у медичній практиці.
• Інноваційні підходи в лікуванні та реабілітації: використання новітніх методів реабілітації після складних захворювань і травм.
• Клінічний менеджмент та медичне адміністрування: основи управління клінічними відділеннями та організація роботи медичних команд.
• Комунікативні навички та управління стресом у медичній практиці: техніки ефективного спілкування з пацієнтами та колегами, робота з емоційним вигоранням.
• Основи роботи з медичним обладнанням та симуляційні технології: практичні заняття на симуляторах для вдосконалення професійних навичок.</td></tr>
<tr><td>Міжнародні стажування: організація обміну досвідом із провідними клініками країн ЄС та США.</td><td>• Інновації в кардіохірургії: Сучасні технології та досвід країн ЄС: курс із застосування малоінвазивних методик лікування серцево-судинних захворювань.
• Сучасні підходи до діагностики та лікування онкологічних захворювань: стажування у провідних клініках Європи та США з акцентом на персоналізовану терапію.
• Ефективні моделі управління охороною здоров’я: Досвід США та Великобританії: програма обміну для ознайомлення з управлінськими процесами в іноземних медичних закладах.</td></tr>
</table>

	Телемедицина: участь у дистанційних консультаціях та освітніх вебінарах	• Впровадження телемедицини в клінічну практику: огляд інструментів та протоколів для дистанційних консультацій. • Інтерактивні вебінари з вузькопрофільними фахівцями: тематичні лекції та обговорення складних клінічних випадків у форматі онлайн-конференцій. • Дистанційне навчання для медичних працівників регіональних закладів охорони здоров'я: програма, спрямована на покращення доступу до освіти у віддалених регіонах. • «Вебінари та онлайн-консультації» – участь працівників у вебінарах із провідними фахівцями з різних країн. • «Телемедичні консультації для пацієнтів» – дистанційні прийоми для пацієнтів із хронічними захворюваннями.
	Персональні плани розвитку: створення індивідуальних траєкторій навчання з урахуванням амбіцій і потреб працівників.	• Індивідуальні плани розвитку: Як побудувати кар'єру в медицині: розробка персональних стратегій навчання з урахуванням потреб закладу та амбіцій працівника. • Курси з підготовки наукових публікацій та участі в конференціях: допомога в підготовці наукових праць та участі в міжнародних форумах.
Програма «Адаптація та менторство»	Наставництво: закріплення досвідчених фахівців за новими співробітниками для підтримки під час адаптації.	• Програма наставництва: Впровадження менторських відносин у медичному закладі: навчання менторів для ефективної адаптації нових працівників. • «Основи клінічного менеджменту» – допомога у розумінні принципів управління у відділеннях. • «Корпоративна культура та етика медичної практики» – курс про норми поведінки та комунікації у медичному середовищі.
	Програми адаптації: індивідуальні тренінги для нових працівників з інтеграції в колектив і ознайомлення з процесами.	• «Процеси та стандарти в медичному закладі» – огляд внутрішніх процедур. • «Ефективна комунікація в медичному колективі» – тренінг для налагодження взаємодії між співробітниками.
	Автоматизована система адаптації: використання цифрових інструментів для оцінки прогресу адаптації.	• «Цифрова платформа моніторингу адаптації» – використання спеціалізованого програмного забезпечення для оцінки ефективності адаптації. • «Аналіз даних для управління персоналом» – курс з основ роботи з даними для HR-менеджерів.

Програма «Мотивація та стимулювання персоналу»	Фінансові стимули: премії за високі результати, надбавки за стаж та участь у програмах розвитку.	• «Премія за професійні досягнення» – виплата винагороди працівникам за досягнення у лікувальному процесі та високі результати. • «Надбавка за стаж» – регулярне збільшення оплати залежно від тривалості роботи у закладі.
	Нефінансові стимули: нагороди, публічне визнання досягнень, корпоративні заходи.	• «Визнання на загальних зборах» – публічне нагородження працівників за успішні результати. • «Корпоративні заходи для командоутворення» – регулярні події для зміцнення командного духу та соціальної взаємодії.
	Програма професійного визнання: відзначення найкращих співробітників за результатами роботи.	• «Найкращий працівник року» – присвоєння почесного звання співробітникам, які досягли визначних результатів. • «Грамоти та сертифікати» – офіційне визнання внеску кожного працівника.
Програма «Інноваційні технології та управління персоналом»	Цифрові HR-системи: автоматизація кадрових процесів для оптимізації управління.	• «Автоматизований рекрутинг» – система пошуку та відбору кандидатів із використанням спеціалізованих платформ. • «Цифрові платформи для адаптації» – інтеграція нових співробітників за допомогою онлайн-інструментів.
	Автоматизація процесів: використання новітніх технологій для моніторингу ефективності та планування роботи персоналу.	• «Автоматизований моніторинг показників ефективності» – відстеження ключових показників роботи персоналу у режимі реального часу. • «Інструменти планування змін» – автоматичне планування робочих графіків та розподіл змін між працівниками.
Програма «Психологічна підтримка та благополуччя персоналу»	• Гарячі лінії підтримки: забезпечення доступу до психологічної допомоги. • Тренінги зі стресостійкості: навчання технік управління стресом і профілактики вигорання. • Групові заняття: заходи для підтримки позитивного морального клімату в колективі.	
Програма «Моніторинг та оцінка ефективності програми»	• Методика 360-градусного зворотного зв’язку: регулярне оцінювання роботи персоналу. • Опитування задоволеності працівників: вивчення думки персоналу щодо умов праці та потреб у розвитку. • KPI-аналіз: моніторинг ключових показників для оцінки ефективності роботи та виявлення проблемних зон.	

(Програма розроблена автором)

професійного визнання забезпечать зміцнення лояльності працівників на 10-12%, зменшивши рівень емоційного вигорання на 10-15% [11]. Система професійного визнання, що передбачає нагородження найкращих працівників, сприятиме підвищенню залученості персоналу та зміцнить його мотивацію [12], [76].

Інноваційні технології та автоматизація процесів управління дозволять значно підвищити ефективність управлінських рішень [47]. Цифрові HR-системи сприятимуть пришвидшенню кадрових процесів на 15-20% та зменшенню адміністративного навантаження на 15% [44], [54]. Дистанційні медичні послуги та телемедичні консультації покращать доступність медичної допомоги та підвищать рівень компетентності персоналу [29]. Автоматизація процесів моніторингу та планування дозволить оптимізувати роботу медичних працівників і скоротити час на адміністративні завдання на 15-18% [11].

Програма розвитку також враховує психологічний добробут працівників [83]. Корпоративні заходи та програми підтримки створять сприятливе середовище для зниження стресу та вигорання [8]. Це покращить психологічний комфорт і зміцнить командний дух, що позитивно вплине на ефективність роботи [81]. Регулярний моніторинг та оцінка впроваджуваних заходів дадуть можливість своєчасно вносити корективи та підвищувати результативність [38].

Отже, запропонована програма розвитку персоналу є комплексною та всебічною. Вона враховує всі аспекти управління персоналом і охоплює ключові напрямки на всіх рівнях організації. Її впровадження сприятиме підвищенню ефективності роботи медичних працівників, покращенню якості медичних послуг та зміцненню конкурентоспроможності закладу. Програма стане надійним інструментом для формування стабільного, мотивованого та висококваліфікованого колективу, що здатен ефективно відповідати на сучасні виклики в галузі охорони здоров’я.

3.2. Впровадження інноваційних технологій в організацію розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я

Запровадження інноваційних технологій у розвиток персоналу в закладі охорони здоров'я є важливим кроком для підвищення ефективності роботи медичного персоналу та забезпечення високого рівня медичних послуг [6], [29].

Наприклад, у King's College Hospital (Лондон) впроваджено сучасні навчальні методики, такі як симуляційні тренажери, що дозволяють відпрацьовувати реалістичні клінічні сценарії без ризику для пацієнтів [31]. У King's Health Partners створено Learning Hub, який забезпечує доступ до матеріалів із різних дисциплін охорони здоров'я через мобільні платформи [10]. Цей підхід поєднує дистанційне навчання з модульною системою розвитку навичок, що дозволяє медичному персоналу отримувати знання поступово, відповідно до індивідуальних потреб. Вони активно використовують цифрові платформи для безперервної освіти та вебінари для підвищення кваліфікації персоналу [29]. Окрім того, програми цифрового здоров'я допомагають персоналу вивчати роботу з великими даними та штучним інтелектом, що готує їх до роботи у високотехнологічному середовищі сучасної медицини [30]. Подібні ініціативи поступово впроваджуються в українських медичних закладах завдяки співпраці з міжнародними партнерами та залученню грантових програм. Такі партнерства дозволяють обмінюватися досвідом та адаптувати передові технології до локальних умов.

Інший видатний приклад — ізраїльський медичний центр Sheba Medical Center, який відомий своїми інноваціями в телемедицині та дистанційній освіті. Sheba Medical Center активно використовує не лише телемедицину, але й моделі continuous professional development (CPD) через індивідуалізовані освітні траєкторії для своїх працівників [11]. Особливу увагу тут приділяють командній роботі та симуляційним тренінгам, що інтегрують віртуальну та доповнену реальність для відпрацювання надзвичайних ситуацій та кризових станів [9]. Це дозволяє працівникам ефективно реагувати на складні клінічні випадки, забезпечуючи високу якість медичної допомоги навіть у стресових умовах [58]. Вони використовують розробки віртуальної реальності (VR) для симуляційних

тренувань та інтенсивні програми для навчання лікарів, спрямовані на інтеграцію передових технологій у клінічну практику. Платформи, що поєднують навчання з елементами VR і штучного інтелекту, дозволяють підготувати персонал до складних випадків та кризових ситуацій, таких як надзвичайні виклики пандемії. Згідно з дослідженням, проведеним у 2023 році в Sheba Medical Center, використання VR для навчання лікарів знизило час прийняття діагностичних рішень на 20%, підвищивши якість обслуговування пацієнтів у критичних умовах.

Інноваційні технології відіграють ключову роль у професійному розвитку медичних працівників, забезпечуючи підвищення якості підготовки, актуалізацію знань та формування практичних навичок [46] Основною метою є інтеграція сучасних підходів, таких як кейс-метод, інтерактивні тренажери та веб-технології, що дозволяють максимально наблизити навчальний процес до реальних умов надання медичної допомоги [11]. Використання цих методів сприяє підвищенню компетентності працівників та адаптації до динамічних змін у медичній сфері.

Однією з ключових інновацій є кейс-метод (Case-Based Learning), який став невід'ємним компонентом у медичній освіті та розвитку персоналу. Це дослідницький підхід, що дозволяє вивчати складні проблеми в контексті реальних клінічних ситуацій. Основна увага у такому навчанні приділяється не лише отриманню нових знань, а й формуванню професійних компетенцій, навичок критичного мислення та розв'язання проблем. Кейс-метод широко застосовується у підвищенні кваліфікації медичних працівників через аналіз клінічних випадків у форматі інтерактивних занять.

Використання мультимедійних презентацій клінічних випадків дає змогу представити реальні приклади з медичної практики у візуально доступному вигляді [29]. Це сприяє кращому засвоєнню матеріалу та дозволяє медичним працівникам вивчати специфічні випадки, з якими вони можуть стикатися у своїй практиці. Також такі методи дозволяють навчати персонал навіть за умов відсутності тематичних пацієнтів у медичному закладі.

Інтерактивні тренажери та симуляційні технології, такі як Body Interact або SimX, поєднують теоретичний матеріал із реалістичними сценаріями. Це дозволяє працівникам вдосконалювати свої навички в умовах, максимально наближених до реальних, без ризику для пацієнта. Тренажери допомагають лікарям відпрацьовувати стандартні та складні клінічні випадки, зокрема ті, що стосуються критичних станів. Такі технології знижують ризики та підвищують якість медичних послуг завдяки відпрацьованим алгоритмам дій [9].

Однак впровадження інноваційних технологій стикається з низкою викликів. Одним із них є обмеженість фінансування, що впливає на доступність дорогих симуляційних технологій та ліцензованих освітніх платформ. Крім того, технічні труднощі та недостатній рівень цифрової грамотності працівників можуть сповільнювати процес навчання.

Ще однією важливою складовою є веб-квест як інструмент інтерактивного навчання. Цей підхід, розроблений професорами університету Сан-Дієго, дозволяє поєднувати декілька тем у форматі інтерактивної гри. Веб-квест надає можливість медикам одночасно вивчати різні аспекти діагностики та лікування, аналізувати випадки та виконувати тестові завдання в інтерактивному середовищі. Це сприяє розвитку критичного мислення та командної роботи, що є особливо важливим для медичних закладів.

Застосування телемедицини у розвитку персоналу також відіграє важливу роль [35]. Освітні платформи на зразок Medscape або UpToDate забезпечують доступ до новітніх знань та передових практик. Участь у дистанційних консультаціях та вебінарах дозволяє лікарям і медсестрам оперативно ознайомлюватися з сучасними підходами у лікуванні. Це підвищує рівень професіоналізму та дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів, зокрема в умовах пандемії або під час кризових ситуацій [17].

Перевагою впровадження цих інноваційних технологій є також можливість проведення комп’ютерного тестування та моніторингу знань персоналу. Використання спеціалізованих систем, таких як HealthStream, дозволяє оцінювати рівень знань та виявляти зони для покращення [29], [35] Це дає

можливість закладу охорони здоров’я своєчасно коригувати навчальні програми відповідно до потреб працівників та стандартів галузі [45].

Інтеграція штучного інтелекту в управління персоналом дозволяє прогнозувати потребу в кадрах, аналізуючи поточне навантаження та очікувані зміни у попиті на медичні послуги [9]. Системи на основі AI здатні автоматично визначати, які компетенції необхідні в майбутньому та де можуть виникнути кадрові дефіцити, що допомагає закладам охорони здоров'я ефективніше планувати підбір і розвиток працівників [38]. Такі підходи вже використовуються в провідних лікарнях для оптимізації графіків роботи та зменшення перевантаження персоналу [46].

У підсумку, впровадження інноваційних підходів у розвиток персоналу створює нові можливості для професійного зростання працівників, підвищує ефективність їхньої роботи та сприяє забезпеченню високої якості медичних послуг [72]. Автоматизація та цифровізація процесів, використання симуляційних технологій та інтерактивних веб-технологій не лише оптимізують управління персоналом, а й забезпечують стійкий розвиток колективу на всіх рівнях [58]. Це дозволяє закладу охорони здоров'я залишатися конкурентоспроможним та відповідати сучасним вимогам медичної практики [17].

Впровадження web-квест технологій у розвиток персоналу закладів охорони здоров’я відкриває нові можливості для інтерактивного навчання та вдосконалення професійних компетенцій медичних працівників [31]. Цей підхід дозволяє створити інтегровані освітні програми, які спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу через інтерактивне дослідження та вирішення практичних завдань. Web-квест поєднує елементи рольової гри та інформаційно-освітніх ресурсів, що дозволяє формувати навички аналізу, критичного мислення та прийняття рішень у реальних клінічних ситуаціях [49].

Web-квест технології надають можливість організувати навчальний процес через моделювання конкретних медичних випадків і клінічних сценаріїв [10]. Використання таких підходів особливо корисне для лікарів і медсестер, які працюють у різних напрямках медицини: від внутрішньої медицини та

кардіології до пульмонології та функціональної діагностики. Наприклад, в рамках web-квесту можна моделювати ситуації з постановки діагнозу та проведення диференційної діагностики, інтегруючи знання з кількох галузей медицини. Це дозволяє медичним працівникам розвивати навички комплексного підходу до лікування пацієнтів [52].

Однією з ключових переваг web-квестів є можливість поєднання декількох тем в одному освітньому процесі. В рамках одного квесту медичний персонал може ознайомлюватися з останніми рекомендаціями щодо лікування, проводити аналіз стандартів і протоколів надання медичної допомоги, а також відпрацьовувати практичні навички у симульованих ситуаціях [43]. Такий підхід сприяє поглибленню знань, підвищенню мотивації до навчання та розвитку практичних компетенцій.

Web-квест також активно використовується для індивідуалізації освітніх траєкторій медичних працівників. Застосування цієї технології дозволяє кожному співробітнику будувати власний план розвитку, вибираючи теми, які є найбільш актуальними для його практики [29]. Це забезпечує ефективність навчального процесу та дозволяє персоналу зосереджуватися на тих аспектах, які мають найбільше значення для їхньої спеціалізації. Завдяки інтерактивному формату web-квести можна використовувати як інструмент для командного навчання, що підвищує рівень співпраці серед медичного персоналу.

Інтеграція web-квестів у систему дистанційного навчання дозволяє закладам охорони здоров’я гнучко організовувати процес підвищення кваліфікації [45]. Web-квести можуть бути зручно поєднані із популярними платформами для навчання, такими як Moodle або Coursera, що дозволяє персоналу навчатися у зручний час і за допомогою мобільних пристроїв. Цей формат навчання забезпечує доступність до передових знань та сучасних стандартів надання медичної допомоги незалежно від місця перебування працівника.

Безперервне навчання та впровадження інноваційних методів сприяють не лише професійному розвитку, але й зниженню рівня професійного вигорання [49]. Можливості для постійного вдосконалення та розширення компетенцій підвищують мотивацію працівників, створюючи умови для їхньої

довгострокової залученості в роботу. Це особливо важливо в умовах підвищених викликів, як-от пандемія COVID-19 та війна [2], [6].

Згідно з дослідженнями Національної служби здоров'я України (НСЗУ), впровадження дистанційних тренінгів та телемедичних консультацій сприяло зниженню кількості помилок при діагностиці на 15% протягом останніх двох років [10]. Такі дані свідчать про ефективність новітніх підходів у розвитку медичного персоналу, особливо в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Росії в Україну [30].

Під час війни дистанційне навчання стало критично важливим інструментом, що дозволило забезпечити безперервний розвиток медичних працівників, попри ризики та обмеження, пов'язані з безпекою та логістикою [29]. Крім того, в умовах війни українські лікарі змушені адаптуватися до роботи в мобільних госпіталях та евакуаційних центрах. Для цього телемедичні платформи, такі як Medscape та UpToDate, забезпечують можливість оперативних консультацій із провідними фахівцями з усього світу. Цей досвід формує у медичного персоналу стійкість та навички швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності [48]. Окрім цього, телемедицина активно використовувалася для надання консультацій у зонах бойових дій та евакуаційних центрах, що підвищило швидкість і якість медичних рішень у кризових умовах [29]

Важливим елементом використання web-квестів є розвиток навичок аналізу та самостійного прийняття рішень у межах практично орієнтованих завдань [35]. Медичний персонал отримує можливість працювати з реальними клінічними випадками, що сприяє підвищенню якості діагностики та лікування. Також web-квести дозволяють формувати алгоритми дій для роботи у складних ситуаціях та критичних умовах, що підвищує професійну готовність медичних працівників до реальних викликів [52].

Загалом, впровадження web-квест технологій у професійний розвиток персоналу закладів охорони здоров'я забезпечує не лише підвищення рівня знань, а й розвиток практичних компетенцій, необхідних для ефективної роботи у сучасних умовах [54]. Використання таких інноваційних підходів сприяє

формуванню гнучких та адаптивних команд, готових до викликів сучасної медицини, підвищенню мотивації до навчання та вдосконалення, а також забезпечує високий рівень медичних послуг [10].

Впровадження інноваційних підходів не лише підвищує ефективність роботи, але й сприяє стійкому розвитку персоналу, що зменшує ризики професійного вигорання [58]. Наявність можливостей для безперервного навчання та професійного розвитку мотивує працівників залишатися в професії та підвищувати свою кваліфікацію. Це особливо важливо для збереження високої якості надання медичних послуг у довгостроковій перспективі [46].

Використання кейс-методу в розвитку медичного персоналу закладів охорони здоров’я з використанням інтерактивних web-технологій є важливою складовою сучасної медичної освіти [47]. Це стосується як навчання на додипломному рівні, так і післядипломного підвищення кваліфікації медичних працівників. Такий підхід сприяє не лише передачі знань, а й розвитку практичних компетенцій, що є критичним у повсякденній роботі лікарів. Кейс-метод орієнтований на вирішення клінічних завдань і моделювання реальних ситуацій у безпечному віртуальному середовищі, що дозволяє багаторазово відпрацьовувати навички та алгоритми дій [2].

Застосування кейсів допомагає організувати активну пізнавальну діяльність, стимулює розвиток логічного мислення, аналізу, систематизації та оцінки інформації. Це не тільки сприяє накопиченню знань, а й формує нові компетенції, такі як комп'ютерні навички та вміння працювати з великими обсягами інформації [53]. Інтерактивні кейс-методи розвивають дослідницькі та творчі здібності, допомагають лікарям використовувати теоретичні знання для вирішення конкретних клінічних завдань, підвищуючи їх готовність до роботи у складних і непередбачуваних ситуаціях [71].

Однією з переваг використання інтерактивних web-кейсів є можливість моделювати різноманітні клінічні сценарії, включно з рідкісними випадками, які важко представити у звичайному навчальному процесі [2]. Це дозволяє медичним працівникам багаторазово тренуватися в діагностиці та лікуванні, відпрацьовуючи алгоритми дій у конкретних ситуаціях без ризику для

пацієнтів [47]. Web-технології також надають можливість створити базу віртуальних клінічних випадків із докладною візуалізацією результатів обстежень, що сприяє підвищенню якості навчання та розвитку персоналу [52].

Інтеграція кейс-методу з web-технологіями дозволяє реалізувати індивідуальний підхід до навчання медичних працівників. Це дає можливість кожному спеціалісту проходити навчання у зручний для нього час, незалежно від графіку роботи закладу охорони здоров'я [29]. Завдяки використанню платформ, таких як Moodle та інших систем дистанційного навчання, медичні фахівці можуть отримати доступ до навчальних матеріалів та тренажерів з будь-якого місця. Це сприяє гнучкому плануванню навчання та підвищенню кваліфікації без відриву від основної роботи [48].

Крім того, використання таких технологій дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку досягнутого рівня знань за допомогою тестування та віртуальних тренажерів [35]. Це підвищує самостійність медичних працівників у прийнятті рішень та покращує якість їхньої підготовки. Поява web-квестів, які включають елементи рольової гри та інтерактивні завдання, також сприяє підвищенню мотивації до навчання та розвитку [10]. За допомогою web-квестів лікарі можуть відпрацьовувати складні ситуації та приймати рішення в умовах, наближених до реальних, що забезпечує готовність до роботи в кризових ситуаціях [30].

Отже, використання кейс-методу та інтерактивних web-технологій у професійному розвитку медичного персоналу не лише підвищує рівень кваліфікації працівників, а й створює умови для інтеграції теоретичних знань з практичними навичками. Це сприяє покращенню якості надання медичних послуг та зміцненню кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я, що є ключовим чинником у забезпеченні високого рівня медичної допомоги та конкурентоспроможності на ринку медичних послуг. У майбутньому українські медичні заклади можуть зосередитися на розвитку персоналізованих освітніх траєкторій для працівників, активніше інтегрувати штучний інтелект для аналізу клінічних випадків та розвивати міжнародні партнерства для обміну досвідом. Подальший розвиток таких технологій дозволить підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечить стале підвищення якості медичних послуг. Ці

інноваційні підходи не лише підвищують якість надання медичних послуг, але й сприяють сталому розвитку персоналу, забезпечуючи його готовність до роботи у швидко змінюваних умовах. Це дозволяє закладам охорони здоров’я бути більш адаптивними, конкурентоспроможними та відповідати міжнародним стандартам.

У майбутньому українські заклади охорони здоров'я можуть активніше розвивати міжнародні партнерства для обміну досвідом та впровадження передових технологій. Грантові програми та участь у міжнародних навчальних ініціативах, як-от Erasmus+ або програми Всесвітньої організації охорони здоров’я (ВООЗ), надають можливість розширити доступ до інноваційних інструментів та методик. Це допоможе українським лікарням відповідати міжнародним стандартам та підвищити конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Висновки до третього розділу

Організація розвитку медичного персоналу є основою підвищення ефективності роботи закладів охорони здоров’я та забезпечення якісних медичних послуг. Інтеграція програм безперервного навчання і мотиваційних механізмів сприяє формуванню компетентного, мотивованого та стабільного колективу. В умовах швидкого розвитку медичних технологій та зростання вимог пацієнтів розвиток персоналу стає вирішальним фактором, що дозволяє медичним закладам відповідати сучасним викликам та забезпечувати стале підвищення якості обслуговування.

Впровадження інноваційних підходів, таких як телемедицина, симуляційні тренажери та онлайн-платформи для безперервного навчання, відкриває нові можливості для професійного зростання працівників. Прикладом є King’s College Hospital та Sheba Medical Center, де успішно використовують віртуальну реальність і модульні навчальні програми для підготовки медиків. Ці інновації дозволяють удосконалювати навички без ризику для пацієнтів та підвищувати компетентність персоналу для роботи у високотехнологічному середовищі сучасної медицини. Подібні програми поступово впроваджуються і в

українських закладах охорони здоров’я завдяки міжнародним грантам та співпраці з провідними клініками світу.

Особливе значення має система адаптації нових працівників та наставництва, що забезпечує швидке інтегрування нових фахівців у робочий колектив. Створення індивідуальних планів розвитку та закріплення досвідчених фахівців за новими співробітниками сприяє зменшенню рівня емоційного вигорання та плинності кадрів. Використання цифрових інструментів для моніторингу прогресу дозволяє оперативно оцінювати результати адаптації та вчасно вносити корективи.

Розвиток міжнародних партнерств та участь у глобальних навчальних ініціативах, таких як Erasmus+ та ВООЗ, надають можливість впроваджувати кращі світові практики у діяльність українських закладів охорони здоров’я. Така співпраця підвищує рівень професійної підготовки медичних працівників, сприяє впровадженню сучасних технологій і забезпечує конкурентоспроможність українських медичних установ на світовому рівні.

Мотиваційні програми також відіграють важливу роль у зміцненні залученості та стабільності персоналу. Комбінація фінансових стимулів, таких як премії та надбавки за стаж, із нефінансовими – публічне визнання досягнень, корпоративні заходи – сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню плинності кадрів. Психологічна підтримка та заходи для профілактики вигорання створюють сприятливе робоче середовище, що сприяє довготривалій залученості персоналу.

Моніторинг і оцінка ефективності програм розвитку є важливими інструментами для досягнення високих результатів. Використання KPI-аналізу та методики 360-градусного зворотного зв’язку допомагає вчасно виявляти проблемні зони та оптимізувати роботу персоналу. Впровадження автоматизованих систем управління сприяє зменшенню адміністративного навантаження та підвищенню ефективності управлінських рішень, що, врешті-решт, забезпечує високу якість надання медичних послуг і зміцнює конкурентні позиції закладу охорони здоров’я.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі на тему «Організація розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я» проведено комплексне дослідження, що охоплює теоретичний аналіз підходів до розвитку персоналу та практичне дослідження кадрової політики на прикладі КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1». Метою роботи був комплексний аналіз процесу розвитку персоналу та розробка рекомендацій для вдосконалення кадрових процесів у медичних закладах. Дослідження успішно досягло поставленої мети та виконало всі завдання.

1. Теоретичний аналіз підходів до розвитку персоналу в системі охорони здоров'я продемонстрував, що існує низка підходів, серед яких виділяються стратегічне планування, безперервне навчання та розвиток управлінських навичок. Виявлено, що ефективне управління персоналом потребує інтеграції професійного й особистісного розвитку працівників, що сприяє підвищенню їхньої компетенції та мотивації. Теоретичні моделі показують, що розвиток персоналу не обмежується навчанням, а включає розвиток комунікаційних навичок, необхідних для адаптації до викликів сучасної системи охорони здоров'я.

Також теоретичний аналіз довів важливість соціальної адаптації персоналу, особливо в умовах реформування медичних установ. Розвиток персоналу сприяє підвищенню якості послуг та ефективності управлінських процесів. Інтеграція цих підходів дозволяє забезпечити конкурентоспроможність медичних закладів і зберегти кадровий потенціал навіть в умовах економічної нестабільності.

2. Аналіз кадрової політики на прикладі КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» показав, що заклад активно використовує програми підвищення кваліфікації та підтримки персоналу. У 2023 році впроваджено понад 10 навчальних курсів для різних категорій працівників, що сприяло підвищенню їхньої професійної компетенції. Проте виявлено проблему з адаптацією нових працівників, яка впливає на стабільність кадрового складу. Плинність кадрів

становила близько 12% за останні два роки, що свідчить про необхідність покращення адаптаційних програм.

Результати показали, що ефективність кадрової політики може бути підвищена завдяки впровадженню інноваційних технологій управління та вдосконаленню комунікації між керівництвом і персоналом. Запропоновано інтегрувати електронні системи управління для моніторингу результативності роботи та планування професійного розвитку працівників.

3. Оцінка впливу програм підвищення кваліфікації та мотивації на ефективність роботи персоналу продемонструвала, що такі програми є ключовим елементом успішного управління. Участь у навчальних заходах підвищила мотивацію понад 85% працівників, що підтверджує їхню ефективність. Працівники, які пройшли тренінги, продемонстрували покращення результативності на 10%, що позитивно вплинуло на якість наданих послуг.

Мотиваційні програми, що включали фінансові та нефінансові стимули, допомогли створити комфортне робоче середовище. Наприклад, премії за виконання планів та соціальні пільги сприяли зменшенню плинності на 5%. Це підкреслює важливість комплексного підходу до мотивації, що охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

4. Вивчення чинників плинності кадрів виявило кілька ключових проблем, серед яких низька заробітна плата, високе навантаження та еміграційні процеси. Встановлено, що понад 15% працівників розглядали можливість залишити заклад через умови праці. Для зниження плинності запропоновано запровадити соціальні гарантії, такі як медичне страхування та психологічна підтримка.

Розвиток комунікації між керівництвом і працівниками є важливим чинником зниження плинності. Запровадження регулярних зустрічей із персоналом дозволить швидко реагувати на проблеми та підвищити задоволеність працею, що сприятиме стабільності кадрового складу.

5. Аналіз ефективності адаптаційних програм підтвердив їхню важливість для інтеграції нових працівників у колектив. Програми менторства, що діють у лікарні, скоротили час адаптації нових працівників з трьох до одного місяця. Це

підвищило ефективність роботи та зменшило рівень стресу серед нових працівників.

Адаптаційні програми також сприяли зниженню плинності на 3% протягом першого року впровадження. Створення сприятливих умов для розвитку командної роботи та психологічної підтримки є важливими для збереження стабільного кадрового складу.

6. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики через новітні технології показала, що використання окремих інновацій значно покращує управлінські процеси. Запропоновано впровадити електронні системи управління персоналом для моніторингу результативності та планування графіків роботи. Ці інструменти сприятимуть підвищенню продуктивності та зниженню адміністративного навантаження на керівництво.

Іншою інновацією є телемедицина, що забезпечить доступ до дистанційного навчання та обміну досвідом із закордонними фахівцями, оптимізуючи витрати на навчання. Впровадження електронних платформ для підвищення кваліфікації з індивідуальними траєкторіями навчання дасть змогу працівникам самостійно обирати теми для розвитку, що забезпечить гнучкий та ефективний підхід до навчання.

Інноваційні підходи також сприятимуть підвищенню продуктивності та безперервному розвитку персоналу. Електронні системи для планування кар’єрного зростання дозволять працівникам відстежувати свій професійний прогрес, поставлені цілі та виконані завдання, що підвищить їхню мотивацію та залученість.

Проведене дослідження підтвердило важливість ефективної організації розвитку персоналу для стабільного функціонування закладів охорони здоров’я та підвищення якості послуг. Аналіз кадрової політики КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» довів, що програми підвищення кваліфікації та адаптації сприяють зниженню плинності та підвищенню мотивації працівників.

Розроблені рекомендації, зокрема впровадження електронних систем управління та телемедицини, забезпечать безперервний розвиток персоналу та покращення управлінських процесів. Використання інноваційних підходів

дозволить досягати стратегічних цілей, підтримувати стабільність кадрового складу та підвищувати якість медичних послуг для населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипцева О. Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, 2017, Випуск 22, Частина 1, с. 77-80.
2. Балабанова Л. В., Сердан О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 468 с.
3. Базалійська Н. П., Пилипчук У. О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*, 2014, № 6 (1), с. 73-75. URL: http://nbuv.gov.ua.
4. Бойко В. Командна взаємодія як фактор підвищення ефективності медичних закладів. *Управління та лідерство в охороні здоров'я*, 2021, № 4, с. 22-27.
5. Брич В. Я. Компетентності менеджерів у сфері охорони здоров'я: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018.
6. Вороненко Ю. В. Напрями розвитку системи медичної освіти в Україні: погляд у майбутнє. *Медична освіта*, 2017, № 3, с. 32-35.
7. Гавкалова Н. Л. Управління персоналом: теоретико-методологічні аспекти. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. 392 с.
8. Гарбарчук К. В. Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства. *Двадцять п'яті економіко-правові дискусії*, Львів, 2018, с. 20-21.
9. Гладун З. С. Концептуальні засади державно-правового регулювання відносин у сфері охорони здоров'я населення. *Медичне право України: проблеми становлення та розвитку*, 19.20.04.2007, Львів. URL: http://medicallaw.org.ua.
10. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу*, 2020, № 6 (52), с. 25-34. URL: https://economics.net.ua.
11. Грішнова О. А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності. *Чернігівський науковий часопис*, 2011, № 2 (2), с. 110-117.

12. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.

13. Грішнова О. А. Ринок праці та зайнятість: проблеми та перспективи розвитку. Київ: Знання, 2017. 258 с.

14. Данюк В. М. Структуризація та управління трудовими ресурсами. Київ: КНЕУ, 2019. 320 с.

15. Державні будівельні норми України. Будинки і споруди. Заклади охорони здоров'я. *ДБН В.2.2-10:2019*. URL: https://www.minregion.gov.ua.

16. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів. Наказ МОЗ України № 446 від 22.02.2019.

17. Дяків О. П., Островерхов В. М. Менеджмент персоналу. Тернопіль: Економічна думка, 2018.

18. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.

19. Заклади охорони здоров'я та захворюваності населення України у 2016 р.: статистичний бюлетень. Київ, 2017.

20. Закон України «Про місцеве самоврядування».

21. Закон України «Про охорону праці» від 14.08.2021 р. № 2694-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua.

22. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

23. Зубко В. Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом медичних закладів США. *Молодий вчений*, 2018, № 12, с. 45-48.

24. Зубко О. І. Вплив соціальних факторів на мотивацію працівників охорони здоров'я. *Економіка і управління*, 2018, № 2, с. 45-49.

25. Жиленко А. Ю., Бикова А. Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*, 2018, № 11 (63). URL: http://molodyvcheny.in.ua.

26. Журба О. Вплив командної роботи на якість надання медичних послуг. *Сучасні проблеми менеджменту в охороні здоров'я*, 2022, № 1, с. 15-19.

27. Іваненко П. В. Адаптація медичного персоналу до професійних обов'язків: виклики та рішення. *Менеджмент та управління в охороні здоров'я*, 2020, № 3, с. 40-44.

28. Ільїн Д., Кубіцький С. Впровадження інноваційних технологій в практику сучасних форм професійного розвитку персоналу. Матеріали конференцій МЦНД (27.10.2023; Тернопіль), с. 32-36. URL: https://archive.mcnd.org.ua.

29. Ільїн Д., Кубіцький С. Система професійного розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я. Матеріали конференцій МЦНД (03.11.2023; Суми, Україна), с. 40-47. URL: https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/788

30. Ільницька О. М., Катеринюк В. Ю., Хороб Н. Д. Актуальність післядипломної освіти медичних працівників. *Медична освіта*, 2018, № 1, с. 26-29. URL: https://ojs.tdmu.edu.ua

31. 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 Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю*, ТНМУ, 2018, с. 70-74.

32. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні: ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проєкт USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. URL: https://www.skeptic.in.ua

33. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. К.: Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.

34. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами. Київ: Видавничий дім «Юридична книга», 2005. 359 с.

35. Киричок В. А. Можливості застосування інтерактивних методів навчання у системі післядипломної медичної освіти. *Медична освіта*, 2016, № 1, с. 25-28.

36. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві. К.: КНУ ім. Тараса Шевченка, 2008. 20 с.

37. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Знання, 2008. 679 с.

38. Крамарчук С. П. Підвищення ефективного управління закладами охорони здоров'я на засадах бенчмаркінгу. Матеріали конференції. Тернопіль: ТНЕУ, 2018.

39. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції: монографія. К., 2018. 96 с.

40. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*, 2020, № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua

41. Кузьмін Ю. Інтеграція міжнародних практик в систему охорони здоров'я України. *Глобальні виклики та перспективи розвитку медицини*, 2023, № 2, с. 30-35.

42. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Людські ресурси — фактор виробництва або інвестиції у майбутнє. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*, 2017. URL: http://www.repository.hneu.edu.ua

43. Лебедик Л. Розвиток лідерства майбутніх менеджерів у технології кооперативного навчання. *Шлях освіти*, 2008, № 3, с. 22-25.

44. Літвінов О. С. Управління закладами охорони здоров'я в умовах конкурентного середовища. *Ефективна економіка*, 2015, № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua

45. Лукаш С. М., Маслак Н. Г., Згонник В. П., Пелипенко О. І. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2021, вип. 23. URL: http://www.pag-journal.iei.od.ua

46. Мажник Н. А., Костін Д. А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*, 2011, № 1, с. 103-107.

47. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: http://www.repository.hneu.edu.ua

48. Мельник А. Ф., Мельник Ю. В. Трансформація регіональних ринків медичних послуг в умовах інституційних реформ в Україні. *Вісник ЧТЕІ КНТЕУ*, 2019.

49. Миронюк І. С., Новічкова О. М. Застосування моделі поліпшення якості надання послуг в закладах охорони здоров'я. Київ: *Друкарський дім Олега Федорова,* 2017.

50. Міжнародний стандарт ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності».

51. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за наук. ред. д.е.н. Шкільняка М. М., д.е.н. Желюк Т. Л. Тернопіль: Крок, 2020. 560 с.

52. Недошитко В. Б. Інноваційні технології в управлінні персоналом спеціалізованих закладів охорони здоров'я. Тернопіль, 2021.

53. Недошитко В. Б. Організація роботи персоналу закладу охорони здоров'я в процесі надання медичних послуг. *Матеріали конференції.* Тернопіль, 2021.

54. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Атестація як основний метод оцінювання персоналу. *Ефективна економіка*, 2017, № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua

55. Основи законодавства України про охорону здоров'я. *Вісник Верховної Ради України,* 2018.

56. Основи законодавства України про охорону здоров'я, *Закон від 19 листопада 1992 року № 2801-XII*. URL: http://zakon4.rada.gov.ua

57. Пахаленко О. М. Охорона праці медичних працівників. *Фонд соціального страхування України, 2021*. URL: http://www.fssu.gov.ua

58. Петрашик Ю. М. Якість медичних послуг: особливості, роль, фактори. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*, 2014, № 3(61), с. 39-41. URL: https://ojs.tdmu.edu.ua

59. Петров О. В. Виконання обов'язків у динамічному середовищі медичних закладів. *Актуальні проблеми менеджменту в охороні здоров'я*, 2019, № 5, с. 28–33.

60. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості,* 2013, вип. 42, с. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua

61. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: автореф. дис. ... к.н. держ. упр. Київ: *НАДУ при Президентові України*, 2018. 26 с.

62. Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров’я. *Затверджено Кабміном України № 302 від* 28.03.2018 р.

63. Порядок виплати надбавок за вислугу років медичним працівникам. *Постанова КМУ від 29.12.2009 р*.

64. Порядок реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування. *Постанова КМУ № 410 від 05.02.2020.*

65. Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров’я. *Наказ МОЗ України № 308/519 від 05.10.2005 р.*

66. Про договори про медичне обслуговування населення за Програмою медичних гарантій. *Постанова КМУ № 410 від 25.04.2017 р.*

67. Про затвердження індикаторів якості медичної допомоги. *Наказ МОЗ України № 743 від 02.11.2011 р.*

68. Про затвердження Концепції управління якістю медичної допомоги в Україні. *Наказ МОЗ України № 454 від 01.08.2011 р.*

69. Про охорону праці. *Закон України від 14.08.2021 р. № 2694-XII*. URL: https://zakon.rada.gov.ua

70. Про умови та розмір оплати праці керівників підприємств державної власності. *Постанова КМУ № 859 від 19.05.1999 р.*

71. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров’я в нових умовах господарювання та перспективи

розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*, 2019, № 3(57), с. 162-168. URL: http://www.evd-journal.org

72. Рогачевський О. П. Забезпечення конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я з урахуванням стратегічного потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету,* 2020, № 6, с. 236-242. URL: http://journals.khnu.km.ua

73. Розвиток персоналу. *Український мобільний банк знань.* URL: http://www.probusiness.in.ua

74. Розподіл по віку персоналу *КНП «Тернопільський обласний клінічний онкологічний диспансер». Станом на 29.10.2021 р.*

75. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посібник. Київ: *Центр учбової літератури,* 2011. 312 с. URL: http://www.dut.edu.ua

76. Савіна Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід, 2017, № 15.*

77. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: *КНЕУ,* 2002. 351 с.

78. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*, 2019, № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua

79. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення. *Український соціум,* 2013, № 2(45), с. 163-176.

80. Уітмор Дж. Коучинг високої ефективності. Переклад з англ. М.: *Міжнародна академія корпоративного управління і бізнесу*, 2005. 168 с.

81. Управління персоналом. Підручник / за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2014. 665 с.

82. Харун О. А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету,* 2019, № 2, с. 73-79. URL: http://journals.khnu.km.ua

83. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: *Академвидав*, 2006. 488 с.

84. Четверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2011, № 11, с. 214-217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_11_44

85. Шкільняк М. М., Кривокульська Н. М. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передум.

86. Шушпанов Д.Г. Соціально-економічні детермінанти здоров'я населення. — Тернопіль: *Економічна думка*, 2017.

87. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. — NY: *Harper&Row*, 1994. — 840 p.

88. Grayson, D., & Hodges, A. Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business. — *Shefeld: Greenleaf Publishing,* 2004. — 390 p.

89. Kirkpatrick D. L. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006. 379 p.

ДОДАТОК А

Таблиця: Основне медичне обладнання КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1»

Тип обладнання	Призначення
Системи комп'ютерної томографії (КТ)	Детальна візуалізація внутрішніх органів для швидкої діагностики патологій та складних захворювань.
Ангіографічне обладнання	Візуалізація кровоносних судин для кардіохірургії, судинної хірургії та нейрохірургії.
Апарати для штучної вентиляції легень (ШВЛ)	Підтримка дихання у пацієнтів у відділеннях інтенсивної терапії та хірургії при патологіях дихальної системи.
Ендоскопічні системи	Застосовуються для малоінвазивних втручань, що зменшують ускладнення та пришвидшують відновлення пацієнтів.
Ультразвукові системи з високою роздільною здатністю	Діагностика серцево-судинної системи, внутрішніх органів та застосування в акушерстві.
Лапароскопічне обладнання	Використовується для малоінвазивних операцій, що знижують травматичність і прискорюють реабілітацію.
Системи для магнітно-резонансної томографії (МРТ)	Точне діагностування захворювань центральної нервової системи, суглобів та інших органів.