

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Технології навчання та розвитку персоналу закладу
охорони здоров'я (на матеріалах КНП «Перше
територіальне медичне об'єднання м. Львова» ВП «Лікарня
Святого Пантелеймона»)»**

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент зі спеціалізацією Організація і управління охороною здоров'я за заочною формою

Швед І. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцентка,
Арзянцева Д.А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: завідувач відділення невідкладної медичної допомоги ВП «Лікарня Святого Пантелеймона «КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м. Львова»)»

Іщук Сергій Ярославович

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2023 рік

Анотація

Швед І. В. Технології навчання та розвитку персоналу закладу охорони здоров'я (на матеріалах КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м. Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона». Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. 67 с.

Робота спрямована на опрацювання теоретичних положень та розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення технологій навчання персоналу в закладі охорони здоров'я. У роботі розглянуто сутність та складові розвитку персоналу організації, визначено методи навчання персоналу. Практичні аспекти організації навчання та розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я розглянуто на матеріалах КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м. Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона», що є найбільшою медичною установою в Західній Україні. Здійснено оцінку ефективності існуючої системи навчання та розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я.

Наведено стратегічні напрями удосконалення організації навчання та розвитку персоналу закладу охорони здоров'я, що дозволяють враховувати індивідуальні інтереси, мотивацію та особисті цілі кожного працівника у контексті їхнього професійного зростання в організації. Обґрунтовано доцільність використання прогресивних методів навчання працівниками лікарні шляхом поширення інноваційних технологій навчання. Запропоновано створення корпоративного університету - інноваційного науково-освітнього простору, обладнаного сучасним лікувально-діагностичними засобами, що впроваджує інноваційні методи навчання та розвитку медичного персоналу.

Ключові слова: технології розвитку персоналу, технології навчання персоналу, інноваційні методи навчання, атестація, професійний розвиток,

корпоративний університет.

Abstract

Shved I. V. Technologies of training and development of personnel of the healthcare institution (based on the materials) KP "First Territorial Medical Association of Lviv" PE "St. Panteleimon". Qualifying scientific paper on copywriting. Master's degree program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2023. 67 p.

The work is aimed at the development of theoretical provisions and the development of practical recommendations for the improvement of personnel training technologies in a healthcare institution.

The work examines the essence and components of the development of the organization's personnel, and defines personnel training methods.

Practical aspects of the organization of training and development of personnel in a healthcare institution are considered in the materials of the KP "First Territorial Medical Association of the City of Lviv" of the "St. Panteleimon" PE, which is the largest medical institution in Western Ukraine.

An assessment of the effectiveness of the existing system of training and development of personnel in the healthcare institution was carried out.

Strategic directions for improving the organization of training and development of the personnel of the healthcare institution are represented, which allow taking into account the individual interests, motivation and personal goals of each employee in the context of their professional growth in the organization.

The expediency of using progressive methods of training by hospital employees through the dissemination of innovative training technologies is substantiated.

It is proposed to create a corporate university - an innovative scientific and educational space, equipped with modern medical and diagnostic tools, which introduces innovative methods of training and development of medical personnel.

Keywords: personneldevelopmenttechnologies,
personneltrainingtechnologies, innovativetrainingmethods, certification,
professionaldevelopment, corporateuniversity.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.1.Сутність, цілі та завдання навчання та розвитку персоналу організації	10
1.2.Методи розвитку та навчання персоналу організації	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КНП «ПЕРШЕ ТЕРИТОРІАЛЬНЕ МЕДИЧНЕ ОБ'ЄДНАННЯ М.ЛЬВОВА» ВП «ЛІКАРНЯ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА»	23
2.1. Аналіз практики організації навчання та розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я	23
2.2. Оцінка ефективності існуючої системи навчання та розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	44
3.1. Пріоритетні напрями удосконалення організації навчання та розвитку персоналу закладу охорони здоров'я	44
3.2. Впровадження інноваційних технологій навчання та розвитку персоналу закладу охорони здоров'я	52
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, що відзначається динамічним розвитком, наростанням процесів глобалізації та високим рівнем невизначеності, знання стають важливим ресурсом для організацій, оскільки вони дозволяють адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища. Свідоме використання та постійне удосконалення організаційних знань у медичних закладах відкривають величезні можливості збереження ресурсів, недосяжні за допомогою традиційних методів управління. Тому для досягнення стійкої конкурентної переваги у сфері охорони здоров'я важливо активно розвивати вміння створювати та використовувати організаційні знання. У той же час потенціал реалізації можливостей управління навчанням для розвитку медичних установ залишається значною мірою не розкритим. Це пояснюється тим, що в даний час не в повній мірі розроблені практичні підходи в рамках управління навчанням, що дозволяють реалізовувати комплексні програми управління знаннями в закладах охорони здоров'я. Все це визначило актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз сучасних досліджень свідчить про зростання уваги як зарубіжних (Aebersold M., Childs B., Liu R., Manganiello M., Wang L., Yuk Ming Tangab), так і вітчизняних учених (Бессонова А. В., Черната Т. М., Гетьман О. О., Горпинченко О. В., Гульчій О. П., Козак К. Б., Корнеєва Т. С., Кудактін, С., Потьомкіна О. В., Смолинець І. Б.) до проблеми розвитку та навчання персоналу організацій. У той же час трансформаційні зміни, що відбуваються в системі охорони здоров'я, потребують впровадження інноваційних технологій до професійного розвитку працівників.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення технологій навчання персоналу в закладі охорони здоров'я. Встановлена мета визначила перелік та послідовність виконання таких **завдань:**

- визначити сутність, цілі та завдання навчання та розвитку персоналу організації;
- охарактеризувати методи розвитку та навчання персоналу організації;
- провести аналіз практики організації навчання та розвитку персоналу в КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона»;
- здійснити оцінку сприйняття організацією ефективності існуючої системи навчання та розвитку персоналу;
- визначити пріоритетні напрями удосконалення організації навчання та розвитку персоналу закладу охорони здоров'я;
- розглянути перспективи впровадження інноваційних технологій навчання та розвитку персоналу закладу охорони здоров'я;

Об'єкт дослідження – процес управління технологіями навчання та розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти удосконалення технологій навчання та розвитку персоналу в КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона».

Методи дослідження. Для досягнення зазначеної мети та розв'язання поставлених задач при проведенні дослідження були використані наступні методи: аналіз, синтез, індукція та дедукція – для дослідження теоретичних основ технологій навчання та розвитку персоналу закладу охорони здоров'я; метод порівняння – для аналізу нормативно-правових актів, які регламентують процес навчання та професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я; метод системного аналізу – для дослідження організаційного забезпечення технологій навчання та розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я; системний та комплексний підходи

аналіз – для визначення проблем та напрямів удосконалення управління технологіями навчання та розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я.

Інформаційною базою практики стали законодавчі та нормативні акти України, які визначають процеси реформування закладів охорони здоров'я, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів з проблем управління технологіями навчання персоналу, аналітичні матеріали і фінансова звітність КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м. Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отримані результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету «Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах» (5 – 6 грудня 2023 р., м. Запоріжжя) [44].

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення роботи полягатиме в можливості використання розроблених рекомендацій в процесі впровадження нових технологій навчання та розвитку персоналу в діяльності КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м. Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона».

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 56 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 67 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, цілі та завдання навчання та розвитку персоналу організації

У сучасній літературі терміни навчання та розвиток персоналу часто прирівнюють один до одного. Однак, це два принципово різні підходи у сфері управління людськими ресурсами. Тому потрібно чітко розділяти дані поняття. Для цього слід навести формулювання, порівняти цілі, завдання кожного із понять.

У науковій літературі представлені різні визначення терміну розвитку персоналу. Захарчин Г. М. як основні елементи розвитку персоналу розглядає навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів [24], Криворучко О. М. включає в це визначення також планування ділової кар'єри персоналу компанії [16], Михайліченко М.В., крім навчання та підвищення кваліфікації співробітників, вкладає в дане поняття такі складові, як підвищення професійної компетенції персоналу та мотивація творчості [28].

На нашу думку, найбільш підходящим буде інтегрований підхід до визначення. Розвиток персоналу – це значний комплекс заходів, що охоплює як функції підготовки та перепідготовки кадрів, так і функції підвищення кваліфікації, професійної майстерності, планування кар'єрної траєкторії, а також розвиток прагнення до творчості та нестандартного мислення працівників різного віку, з диференційованим досвідом роботи тощо [1].

Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників [4].

Враховуючи зазначене, можемо виділити наступні напрями розвитку персоналу: професійний, соціальний та особистісний розвиток [18]. Зв'язки між цими напрямками представлені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. Напрями розвитку персоналу організації

Джерело: [40].

Розвиток професійних навичок персоналу відбувається шляхом здобуття нових умінь та знань, а також через безпосереднє навчання. Метою професійного розвитку є підвищення та розкриття професійного потенціалу працівника. Професійний потенціал являє собою сукупність фізичних і духовних здатностей працівника до досягнення певних результатів у виробничій діяльності в конкретних умовах [7]. Його структура включає кваліфікаційний, психофізіологічний та особистісний потенціали [2].

Кваліфікаційний потенціал визначається обсягом і глибиною знань та навичок, що визначають здатність працівника до виконання завдань різного змісту та складності. Психофізіологічний потенціал включає здібності та схильності працівника, його стан здоров'я та працездатність. Особистісний потенціал охоплює рівень громадянської свідомості, соціальної зрілості, ціннісні орієнтації та інші аспекти [36].

На жаль, у багатьох організаціях недостатньо уваги приділяється психофізіологічному та особистісному аспектам професійного розвитку. Це обмежує повне розкриття потенціалу працівників та призводить до недооцінки їхнього внеску в роботу організації [37].

Ефективний професійний розвиток сприяє соціальному зростанню особи, проявляючись у кар'єрному рості та підвищенні соціального статусу. Підсумковим етапом ланцюга розвитку є особистісне зростання, яке досягається через формування системи цінностей, розвиток конфліктних навичок, працю в колективі, а також за допомогою фізичного, психологічного, духовного, культурного, етичного та естетичного розвитку особистості [20]. В свою чергу, особистісний розвиток впливає на професійний розвиток та соціальне зростання через підвищення самомотивації до навчання та визнання заслуг і досвіду. Недостатня увага до професійного розвитку призводить до зниження професіоналізму та компетентності персоналу, що впливає на результативність та ефективність організації [41].

При створенні концепції професійного розвитку персоналу важливо враховувати взаємозв'язок загальної стратегії розвитку організації та стратегії професійного розвитку персоналу. Остання визначає напрямки системи професійного розвитку, спрямованої на підвищення ефективності діяльності працівників [27].

Формування концепції передбачає обґрунтування принципів професійного розвитку персоналу. Серед цих принципів важливо враховувати комплексність, що означає охоплення всіх аспектів розвитку; системність, яка передбачає організованість та взаємодію компонентів системи; цілеспрямованість, яка вказує на чітке спрямування на досягнення конкретних цілей; професіоналізм, який підкреслює важливість високого рівня кваліфікації; безперервність, що передбачає постійну актуалізацію знань; диференційованість, що означає врахування індивідуальних потреб працівників; індивідуалізація, яка підтримує адаптацію під конкретні

особливості працівників; та ефективність, спрямовану на досягнення найкращих результатів [48].

Технологією професійного розвитку є навчання персоналу, професійна адаптація персоналу, службове та професійне просування персоналу, управління діловою кар'єрою, робота з кадровим резервом, мотивація розвитку персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Класифікація основних методів професійного розвитку персоналу організації

Методи професійного розвитку персоналу	Зміст методу
Навчання персоналу	Передача знань за допомогою цілеспрямованого і систематичного процесу засвоєння знань, вмінь та навиків
Професійна адаптація	Пристосування працівника до техніко-технологічних особливостей діяльності у рамках професії, робочого місця
Службово-професійне просування	Рух персоналу у межах посадової структури організації, зумовлений зростанням його кваліфікації та необхідністю надання роботи вищої складності
Управління діловою кар'єрою персоналу	Комплекс заходів у рамках реалізації службового зростання працівника, що враховує його цілі, потреби, можливості та здібності, в рамках обмежень, сформованих цілями, потребами, можливостями та умовами організації
Робота з кадровим резервом	Робота з формування працівників, здатних до заміщення вищих посад або зайняття робочих місць вищої кваліфікації
Мотивація розвитку персоналу	Комплекс заходів, які забезпечують створення необхідних та достатніх умов для ефективного розвитку персоналу організації та кожного її працівника. Розумне використання сукупності мотивів і стимулів, що спонукають працівника до розвитку, визначають задоволеність його потреб та забезпечують досягнення особистих цілей

Джерело: [13].

Ключовою технологією професійного розвитку є навчання персоналу. Навчання персоналу, на думку Сорочан Т., - це цілеспрямовано організований, планомірно і систематично здійснений процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками та способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, спеціалістів, керівників [39]. Босак О. В. вважає, що під навчанням персоналу розуміється процес забезпечення

відповідності професійних знань та умінь працівника сучасного рівня розвитку науки, техніки та виробництва. Навчання персоналу – це система заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників, а також формування їхніх професійних компетенцій [15].

Грунтуючись на наведених визначеннях, можна дійти висновку у тому, що суттю навчання персоналу є отримання співробітником знань, умінь та навичок, необхідних для успішної професійної діяльності. Таким чином, розвиток персоналу має на увазі під собою процес, що включає різні заходи, націлені на підвищення ефективності та якості кадрового потенціалу, зокрема до нього входить і навчання. Для зручності сприйняття інших відмінних характеристик даних понять, складемо порівняльну таблицю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 Порівняльна таблиця навчання та розвитку персоналу

Характеристики понять	Навчання	Розвиток
Значення	Процес, під час якого співробітники організації отримують можливість розвитку знань, навичок, компетенцій, необхідних для відповідності займаній посади	Процес, в рамках якого людині надається можливість удосконалити загалом свої знання та здібності для загального розвитку індивіда
Тривалість	Короткочасний процес	Довгостроковий процес
Напрямок	На поточні потреби	На результати у майбутній перспективі
Орієнтація	Робота та професійні здібності	Кар'єрні можливості
Кількість людей	Як правило, групове навчання	Індивідуальне
Мотивація	Тренер, викладач, коуч тощо	Самотивація
Завдання	Підвищення ефективності роботи працівників	Підготовка працівників до майбутніх викликів
Націленість	На конкретну роботу чи пов'язану з нею роль	На концептуальні та загальні знання

Джерело: [4].

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу - важлива складова розвитку будь-якого підприємства. Саме тому він полягає у підвищенні кваліфікації працівників, розвитку знань, навиків та умінь, за рахунок оцінки внеску у кінцевий результат, що в свою чергу позитивно впливає на

досягнення стратегічних цілей організації, економічному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Обидва види діяльності (розвиток та навчання) спрямовані на підвищення продуктивності праці працівників. У процесі навчання працівники отримують технічні знання та навички, пов'язані з конкретною роботою. Розвиток – це свого роду освітній процес, спрямований на формування особистості та ставлення співробітника до майбутніх викликів. Навчання персоналу – двосторонній процес. Крім підвищення продуктивності праці співробітників, цей процес має інші цілі [9]. Розглянемо докладніше цілі реалізації навчання персоналу як організації, так окремого співробітника (табл.1.3).

Таблиця 1.3 Цілі реалізації навчання персоналу

Для співробітника	Для організації
Підвищення рівня кваліфікації та компетентності	Підвищення якості кадрового потенціалу, як наслідок підвищення ефективності трудової діяльності
Підвищення задоволеності своєї трудовою діяльністю	Підвищення лояльності персоналу до організації
Поява перспектив кар'єрного зростання всередині організації	Підвищення мотивації персоналу
Поява впевненості у своїх силах, знання та компетентності, підвищення амбітності	Скорочення плинності кадрів, як наслідок зниження витрат на рекрутмент
Визнання колег та керівництва	Розвиток корпоративної культури: трансляція цінностей, місії тощо
Підвищення конкурентоспроможності на ринку праці	Донесення до співробітників стратегічних цілей та завдань організації

Джерело: [40].

Для досягнення перерахованих вище цілей необхідно сформувати систему навчання персоналу, розробити програми навчання за потрібними напрямками. Для ефективної організації системи необхідно дотримуватися певного порядку дій, виділених етапів [10]:

1. Перший етап – визначення потреби у навчанні. На цьому етапі з'ясується потреба у навчанні конкретних груп працівників у вигляді консультацій з керівниками різних підрозділів, а також прогнозується очікуваний ефект від програм навчання.

2. Другий етап – аналіз зібраної інформації щодо потреби працівників в навчанні. В рамках даного етапу проводиться аналіз поточної ситуації, оцінка показників роботи відділів, внаслідок чого виявляються групи працівників, яким підрозділам потрібне навчання.

3. Третій етап – розподіл ресурсів. Для підвищення якості кадрового потенціалу шляхом реалізації програм навчання потрібні чималі ресурси. Час – найцінніший ресурс, тому дуже важливо скласти план заходів таким чином, щоб навчання не проводилося на шкоду робочому процесу. Також потрібно враховувати великі тимчасові витрати менеджера з персоналу, який координує весь процес, починаючи з підготовки працівників і закінчуючи аналізом результатів та оцінкою ефективності.

Щодо фінансової витратної частини, інвестиції в людський капітал - це інвестиційний проект, вони так само є економічно доцільними, як і вкладення в нове обладнання, технології тощо.

4. Четвертий етап – складання навчальної програми. На основі виявлених потреб спеціалістом з навчання та розвитку персоналу складається програма навчання для різних груп працівників. Варто відмітити що фахівець орієнтується також на дані, отримані з співбесід, звітів та інших джерел інформації, за допомогою яких можливе виявлення потреб співробітника у певній програмі навчання.

5. П'ятий етап – реалізація навчальної програми.

6. Шостий етап – обґрунтування навчання.

7. Сьомий етап – оцінка ефективності проведеного навчання.

Таким чином, розвиток персоналу є критичною передумовою успішної функціонування різноманітних організацій, незалежно від їх форми власності та сфери діяльності. Це особливо актуально в сучасний період, коли науково-технічний прогрес набуває інтенсивності, призводячи до швидких змін і зростання вимог до професійних знань, умінь і навичок працівників. В сучасному контексті персонал організацій має бути високоосвіченим, висококультурним, обладнаним навичками стратегічного мислення та

високою ерудицією. Організація професійного розвитку працівників визнається однією з ключових функцій управління персоналом в сучасних умовах.

1.2. Методи розвитку та навчання персоналу організації

Навчання є одним із найбільш дієвих способів розвитку персоналу будь-якої організації, представляючи важливий інструмент для забезпечення професійного росту та підвищення кваліфікації співробітників. В сучасному бізнес-середовищі навчання стає ключовим механізмом для збереження конкурентоспроможності організації, забезпечуючи постійне оновлення знань та навичок працівників. Цей процес виступає не лише як засіб оволодіння новими знаннями, але й як стратегічний інструмент для стійкого розвитку персоналу та внесення внутрішніх змін у структуру організації. Навчання сприяє не лише навчанню новому, а й стратегічному інтегруванню змін, спрямованих на вдосконалення робочих процесів та підвищення ефективності організації. Методи навчання персоналу класифіковані на рис.1.2.

Традиційні методи				Сучасні (інноваційні) методи		
Лекції	Семінари	конференції	Ділові ігри	Модульне навчання	Баскет-метод	Дистанційне навчання
Кейс-метод	Тренінги	Курси підвищення кваліфікації	Самонавчання	buddying	майстер-класи	shadowing
Інструктаж				наставництво	імерсійні технології	

Рисунок 1.2. Технології навчання персоналу організації

Джерело: [43].

Окрім традиційних методів розвитку персоналу, існують інноваційні, які широко застосовуються в європейських країнах, тоді як в Україні тільки починають використовуватися в практиці діяльності підприємств [30]. До сучасних методів навчання персоналу відносять такі:

1) Відеонавчання – наочне навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо[12];

2) Дистанційне навчання – використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів) [14];

3) Модульне навчання – очне (прив'язане до навчального центру) навчання, що складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (рішення конкретної бізнес-задачі, розвиток певних компетентностей тощо). Навчальний курс має включати опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також підсумкових проектів. Тривалість модульного навчання залежить від обсягу знань, який необхідно засвоїти, і компетентностей, яких слід набути;

4) Метод кейс-навчання включає розгляд конкретних випадків з практики різних підприємств, що передбачає проведення аналізу та групове обговорення гіпотетичних чи реальних ситуацій. Цей підхід сприяє розвитку навичок аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень. Метод кейс-навчання виявляється особливо ефективним для керівників на різних рівнях управління, допомагаючи їм вдосконалити практичні навички та стратегічне мислення [29];

5) В тренінговому навчанні основна увага приділяється набуттю практичних компетентностей, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Цей метод диференціюється у сукупності таких інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо. Ділова гра передбачає відпрацювання навчальної тематики на

основі ситуацій та матеріалу, що моделюють ті або інші аспекти професійної діяльності слухачів. Імітаційна гра спрямована на вироблення нових компетентностей, установок у поведінці, а також на формування підходів до вирішення нестандартних ситуацій; передбачає вибір метафори як проблемної ситуації, пошук рішення і подальше перенесення ефективних рішень в реальну практику. Рольова гра моделює реальні чи типові ситуації з визначенням ролей учасників для пошуку ефективних рішень проблемної ситуації. Цей метод ефективний під час набуття навичок міжособистісного спілкування, зокрема, для працівників, які обіймають керівні посади [5];

6) Метод мозкового штурму сприяє генерації обширного спектру ідей для вирішення проблеми протягом обмеженого часу, після чого проводиться аналіз та вибір найбільш відповідного управлінського рішення. Цей метод найбільш ефективний у командній роботі, особливо в малих групах;

7) Метод поведінкового моделювання призначений для формування у співробітників конкретної моделі поведінки в різних ситуаціях. Він базується на пошуку прикладу для наслідування, що визначається як "поведінкова модель". Цей підхід передбачає аналіз та відтворення моделі на практиці з метою відображення реальних ситуацій та навчання співробітників застосовувати отримані знання в реальних умовах [46];

8) Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування) [55];

9) Екшн-навчання представляє собою метод навчання, спрямований на розв'язання конкретних проблем у реальному робочому середовищі організації. Основою цього методу є формування робочої групи, яка займається вирішенням практичних завдань. Тривалість процесу навчання

може коливатися від кількох тижнів до року. Цей метод сприяє вдосконаленню компетенцій у стратегічному плануванні, розвитку навичок обґрунтованого прийняття рішень та вирішенні конкретних виробничих завдань;

10) Баскет-метод – метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду;

11) Shadowing («стеження») – надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій;

12) Secondment (своєрідне «відрядження») є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків [50];

13) Buddying – метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва [53];

14) Коучинг – це форма консультування, під час якої особа, відома як "коуч", сприяє працівнику у досягненні професійних цілей, передаючи свій досвід за допомогою конкретних спостережень та навчання;

15) Майстер-клас – це одна з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод.

Прогресивні українські підприємства вже впроваджують, інноваційні технології управління, які пов'язані з навчанням персоналу, що підвищує вмотивованість та сприяє зростанню конкурентоспроможності організації [6]. Однак багато з технологій навчання, які успішно використовують провідні компанії в Європі, ще не отримали широкого поширення на вітчизняних підприємствах. Про поширеність тих чи інших технологій навчання в Україні і на Заході свідчать статистичні дані (рис.1.3.).

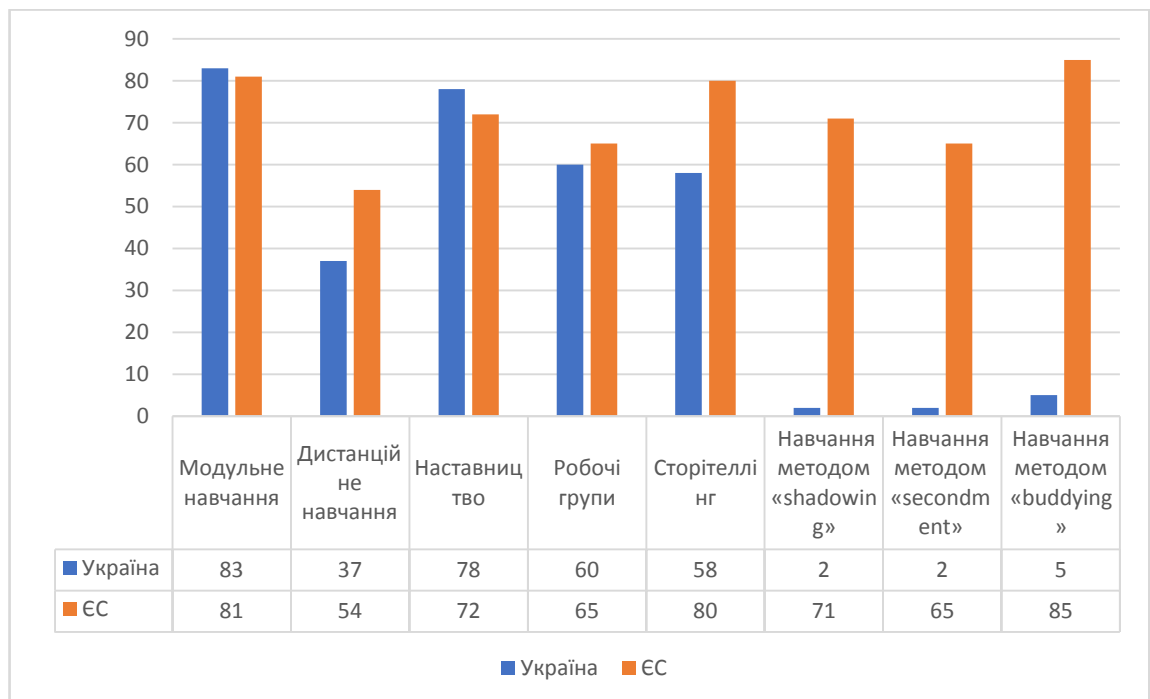


Рисунок 1.3. Поширеність технологій навчання персоналу (у %)

Джерело: [12].

Так, багато керівників вже використовують у практиці управління такі технології навчання персоналу як: робочі групи, наставництво, коучинг, тренінги, дистанційне навчання тощо. Заслужують на увагу такі провідні методи навчання персоналу, які були впроваджені в зарубіжних компаніях, такі як: сторітеллінг, shadowing, secondment, buddying, імерсійні технології. Враховуючи досвід організацій Європи щодо навчання персоналу та ефективності технологій, що використовуються у тому числі у закладах охорони здоров'я, вважаємо доцільним застосування таких методів навчання,

які ще не набули широкого розповсюдження в Україні, у вітчизняні медичні організації.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КНП «ПЕРШЕ ТЕРИТОРІАЛЬНЕ МЕДИЧНЕ ОБ'ЄДНАННЯ М.ЛЬВОВА» ВП «ЛІКАРНЯ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА»

2.1. Аналіз практики організації навчання та розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я

КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що забезпечує надання екстреної стаціонарної медичної допомоги населенню на госпітальному етапі при гострих захворюваннях, травмах, нещасних випадках, отруєннях та проведення лікувально - діагностичного процесу визначеним контингентам хворих і потерпілих. Комунальне некомерційне підприємство «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги» зареєстровано 26 листопада 2021 року у Львові. Засновником Першого територіального медичного об'єднання Львова є Львівська міська рада, а виконуючим обов'язки керівника став Олег Самчук. Статутний капітал новоствореного комунального підприємства становить 464 512 066,64 грн. Перше ТМО Львова створили шляхом злиття та реорганізації трьох медичних закладів: КНП "Міська дитяча клінічна лікарня м. Львова", КНП "8-ма міська клінічна лікарня м. Львова" та КНП "Клінічна лікарня швидкої медичної допомоги м. Львова".

Перше територіальне медичне об'єднання стало правонаступником цих лікарень. Наразі вони функціонують у складі ТМО як відокремлені підрозділи: лікарня святого Миколая, лікарня святого Луки та Лікарня Святого Пантелеймона відповідно. Лікарня є найбільшою медичною

установою в Західній Україні та розрахована на понад 1400 ліжок. На базі лікарні сьогодні працює 8 центрів та 35 відділень.

Проаналізуємо динаміку складу персоналу медичного закладу за 5 останніх років (2.1).

Таблиця 2.1. Аналіз і оцінка забезпеченості КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» за період 2018-2022 рр.

Показник	Роки					Відхилення (+/-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Адміністративно-управлінський персонал	160	160	158	145	143	-17
Лікарі	870	863	853	845	845	-25
Середній медичний персонал	1398	1410	1370	1310	1288	-109
Молодший медичний персонал	305	295	280	293	280	-25
Інші категорії персоналу	1485	1308	1313	1263	1290	-195
Всього	4218	4035	3973	3855	3846	-372

Примітка. Складено автором за даними КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона»

КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» є одним з найбільших закладів охорони здоров'я в області. З Чисельність працівників за п'ять років скоротилась з 4218 до 3846 осіб або на 37 працівника. Це відбулось за рахунок зменшення чисельності адміністративно-управлінського персоналу на 17 осіб, лікарів на 25 осіб, середнього медичного персоналу на 109 особи, молодшого медичного персоналу на 25 осіб та інших категорій персоналу на 195 осіб.

На даний момент, рівень укомплектованості медичного персоналу в закладі охорони здоров'я становить 92,3%. Це пояснюється специфікою роботи, яка пов'язана з високою напруженістю та певним ступенем небезпеки при виконанні службових обов'язків. Також варто враховувати, що особливо

серед середнього та молодшого медичного персоналу спостерігається низький рівень оплати праці..

Вікова структура персоналу може значно впливає на особливості навчання та навчальний процес в організації, тому розглянемо особливості в досліджуваному закладі (рис.2.1).

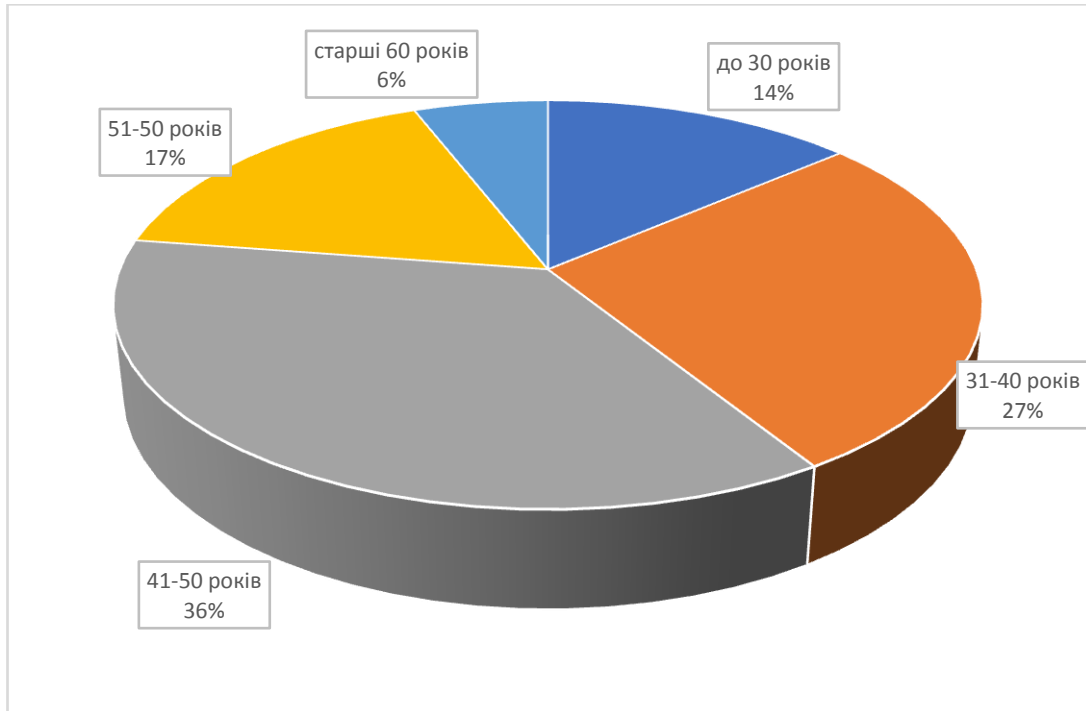


Рисунок 2.1. – Вікова структура персоналу КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона»

Примітка. Складено автором за даними КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона»

З даних видно, що найбільш питома вага персоналу КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» припадає на вікову групу 40-50 (36%) та 30-40 (27%). Чисельність працівників у віці 18-30 років залишається порівняно малою (538 осіб) - 14%. Однак, заклад прагне активно втілювати політику «підтримки молодих фахівців». Довгий час в сфері охорони здоров'я дефіцит молодих кадрів вирівнювався за рахунок збільшення кількості працівників старшого віку. Наприклад, у 2018 році частка працівників, які перевищували 60 років, становила 8,7%, і вони продовжували працювати через низький рівень

пенсійного забезпечення. Однак з поширенням захворювання COVID-19 та зростанням ризиків для цієї категорії працівників почалося масове звільнення. І вже, у 2022 р. частка працівників старше 60 років склала 6%.

Серед медичних працівників у закладі найбільшу питому вагу складають працівники, чий загальний трудовий стаж становить від 10 до 20 років - 2544 особи (65,8%). Другою за обсягом є група працівників із стажем від 20 до 30 років - 477 осіб (12,4%). Третьою за обсягом групою є фахівці із стажем більше 30 років - 770 осіб (20,13%). Це свідчить про переважання в установі досвідчених фахівців із значним трудовим стажем. Працівники із стажем від 3 до 10 років посідають четверте місце - 306 осіб (8,4%). Найменша кількість працівників, а саме 154 особи (4,1%), має стаж роботи менше 3 років, представляючи категорію молодих фахівців. Важливо відзначити, що кількість працівників із загальним трудовим стажем від 10 до 20 років за останні два роки зросла з 1840 осіб (47,7%) до 2538 (65,8%).

Молодший персонал може швидше адаптуватися до нових технологій та інновацій, оскільки вони більш відкриті до нових ідей і мають більше енергії для навчання. Водночас, старший персонал може потребувати більше часу для оволодіння новими навичками. Старший персонал може мати значний досвід та глибокі знання у своїй області, що може бути важливим активом у навчанні молодших колег. Вони можуть ділитися своїм досвідом та фаховими знаннями. Управління навчанням та розвитком персоналу повинно бути адаптованим до вікової структури організації, враховуючи потреби та можливості різних вікових груп. Збалансований підхід до навчання допоможе забезпечити зростання компетентності всього персоналу та підтримувати навчальний процес в організації.

Поліпшення та розвиток вітчизняної галузі охорони здоров'я, зокрема розробка та впровадження нових технологій, належать до пріоритетів, що потребують систематичного підвищення професійного рівня та кваліфікації медичних працівників у межах їх конкретних трудових обов'язків. Це стає актуальним завданням для адміністрації медичних закладів та для самих

медичних фахівців, оскільки стандарти надання медичних послуг постійно підвищуються. Питання впровадження нових знань та навичок в умовах сучасного суспільства стають особливо актуальними. Зараз системі професійної підготовки медичних працівників потрібно вирішувати завдання, які обумовлені потребою адаптації системи охорони здоров'я до постійно зростаючих вимог суспільства.

Потреба в професійному розвитку працівників сфери охорони здоров'я обумовлена швидким розвитком нових медичних технологій та впровадженням інноваційних методів управління медичними установами. В наш час особливу важливість має постійна медична освіта, яка передбачає постійне підвищення кваліфікації медичних працівників з метою покращення якості надання медичної допомоги, а також супроводжується відповідним контролем. Безперервна медична освіта напряму впливає на якість медичних послуг та дозволяє лікарям відповідати світовим стандартам кваліфікації, щоб впевнено вступити в світовий медичний простір..

Метою управління навчанням у КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» є досягнення максимального результату від їх використання при мінімізації витрат на навчання та підвищення кваліфікації.

Система управління навчанням в медичному закладі включає в себе різноманітні функції та завдання, які спрямовані на оптимізацію процесів навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу. Основними функціями та завданнями цієї системи є:

- планування - розробка стратегічних та оперативних планів навчання, враховуючи потреби медичного закладу та зміни в сфері медицини;

- ведення обліку навчальних програм, ресурсів, учасників навчального процесу та результатів навчання;

- організація навчальних курсів, семінарів, тренінгів, інтернатур, стажувань та інших форм навчання для медичного персоналу;

- контроль - забезпечення моніторингу та оцінки успішності учасників

навчальних програм, а також якості самого навчання;

координація - забезпечення спільної роботи медичного закладу та навчальних центрів/університетів для забезпечення належного навчання та підвищення кваліфікації;

стимулювання - впровадження системи мотивації та стимулювання для просування медичного персоналу в навчанні та професійному розвитку;

створення та розвиток інтелектуальних ресурсів, розробка та підтримка інформаційних та навчальних матеріалів, документації та баз даних для забезпечення навчання;

забезпечення ефективного обміну інформацією між медичним закладом і навчальними центрами/університетами, що здійснюють навчання та підвищення кваліфікації;

формування портфелю прав на об'єкти інтелектуальної власності, захист і капіталізація інтелектуальних результатів навчання та досліджень;

використання інтелектуальних ресурсів медичного закладу, ефективне використання накопичених знань і ресурсів для підвищення якості медичних послуг та відповіді на сучасні виклики в медицині.

Основним засобом для професійного розвитку персоналу є професійне навчання, яке представляє собою процес передачі нових професійних навичок або знань співробітникам у межах організації. Професійне навчання є комплексним та неперервним процесом, що включає кілька етапів. Управління цим процесом розпочинається з визначення потреб, які визначаються на основі вимог до розвитку персоналу організації та необхідності виконання співробітниками своїх поточних виробничих завдань. Розвиток та навчання персоналу закладів охорони здоров'я регламентується Наказом МОЗ «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» від 22.02.2019 № 446 [32], яким змінив порядок атестації лікарів. За навчання лікарі отримують бали згідно з Критеріями нарахування балів безперервного професійного розвитку з додатку 5 до Порядку № 446. Положення про Безперервний Професійний Розвиток (БПР) визначає

максимальну гнучкість для задоволення потреб індивідуальної лікарської практики. Тематика навчальних заходів може відхилятися від спеціальності, за якою лікар атестується. Зараз підвищення кваліфікації та професійний розвиток лікарів мають стати безперервними в часі. Існують різноманітні способи навчання, включаючи формальну, неформальну та інформальну освіту для медичних працівників.

Основна відмінність БПР від попередньої системи навчання полягає в постійному розвитку та удосконаленні професійних навичок лікарів протягом всього періоду їх лікарської практики. Це дозволяє здобувати навички негайно після введення нових технологій та практик. Так, лікарі КНП «Первинно-медико санітарний заклад Волочиської міської ради» повинні щорічно пройти навчання. До 2019 року лікарі повинні були пройти обов'язкові чотиритижневі курси, відомі як передатестаційний цикл (ПАЦ), за рік до атестації, після чого можливий був період «відпочинку» від професійного вдосконалення. Однак з 1 січня 2020 року БПР став обов'язковим для всіх.

У КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м. Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» професійний розвиток медичного персоналу досягається через професійне навчання і підвищення кваліфікації працівників. Процес навчання спрямований на підвищення теоретичних знань та удосконалення практичних навичок персоналу, а також впровадження нових методів управління їхньою роботою. Ця ініціатива також включає допомогу фахівцям у адаптації на робочому місці і створення сприятливого середовища для прийняття інновацій та сучасних підходів у медичній справі. Особлива увага приділяється підвищенню професіоналізму медичного персоналу.

Керівництво навчально-методичним процесом в лікарні покладено на заступника директора з організаційно-методичної роботи. Головною функцією навчально-методичного процесу є організаційна складова, яка включає в себе наступні аспекти: організація системи безперервного

навчання медичного персоналу, враховуючи їхні поточні потреби та вимоги; визначення потреби медичного персоналу в підвищенні кваліфікації та проходженні сертифікації; участь у впровадженні та організації наукових досліджень на базі лікарні; організація та проведення науково-практичних конференцій, дискусій, семінарів для медичного персоналу, присвячених актуальним питанням лікувальної справи; забезпечення підтримки зовнішніх зв'язків і контактів з іншими організаціями і установами, які спеціалізуються на лікувальній справі; забезпечення різних підрозділів лікарні необхідною інформацією, необхідною для їхньої діяльності.

До навчально-методичних функцій у КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» відносять:

- безперервне навчання медичного персоналу на робочих місцях, затверджене керівництвом КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона»;

- підвищення кваліфікації для медичного персоналу за програмами, затвердженими Міністерством охорони здоров'я України;

- аналіз і корекція професійної підготовки молодих фахівців, їх адаптація на робочих місцях;

- підготовка медичного персоналу до атестації і сертифікації.

Контрольна функція полягає у відстеженні і перевірці застосування медичним персоналом на практиці знань і навичок, які вони отримали під час навчання.

Починаючи з 2020 року, кожен медичний працівник створює та веде своє власне освітнє портфоліо, де фіксує результати постійного професійного розвитку [25]. Під час атестації, що проводиться комісією за місце роботи, особисте освітнє портфоліо підтверджується за відповідний період, за який нараховуються бали. Кожного року між атестаціями кожен лікар повинен набрати не менше 50 балів у безперервному професійному розвитку. Максимальна кількість балів необмежена. Лікар може заявити будь-яку

кількість балів, але під час атестації комісія перевіряє, чи відповідає він мінімальному стандарту набору балів.

Атестаційна комісія призначає бали за безперервний професійний розвиток, використовуючи додаток 5 до Порядку № 446, на основі інформації з особистого освітнього портфоліо лікаря та оригіналів документів, що підтверджують ці дані. При прийнятті рішення про присвоєння або підтвердження категорії, атестаційна комісія враховує представлені документи відповідно до узгодженого переліку.

Атестаційна комісія має право відхилити присвоєння або підтвердження категорії у випадках, коли лікар не набрав необхідної мінімальної кількості балів або подав недостовірні дані в особистому портфоліо. Лікарі, які не подали документи на чергову атестацію протягом року після завершення п'ятирічного строку з моменту останньої атестації або яким відмовлено в атестації, підлягають атестації на визначення знань та практичних навичок з подальшим підтвердженням звання "лікар-спеціаліст" після проходження стажування.

Особи, які не працювали в конкретній лікарській спеціальності протягом трьох років, та ті, кому не вдалося своєчасно пройти атестацію або отримати кваліфікаційну категорію, не можуть виконувати лікарську діяльність в даній спеціальності без попереднього проходження стажування. Починаючи з моменту відновлення медичної практики за певною спеціальністю, такі особи здійснюють безперервний професійний розвиток. У загальному вигляді процедуру атестації лікарів представлено у табл.2.1.

Одним із недоліків існуючої системи атестації в Україні є те, що успішне проходження атестації, по суті, залежить виключно від представлених документів і обчислених балів безперервного професійного розвитку, а не від рівня теоретичних та практичних навичок лікаря. Це означає, що оцінка лікарської кваліфікації базується на формальних показниках, таких як сертифікати, що підтверджують отримані бали, і не враховує реальний рівень фахової підготовки лікаря. Як наслідок, ця система

може не відображати дійсні здібності та якість медичної допомоги, яку лікар може надати, враховуючи його теоретичну та практичну готовність.

Таблиця 2.1. Процедура атестації лікарів КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона»

Вид атестації	Перелік документів для подання	Строк подання
1	2	3
Атестація для визначення знань і практичних навичок з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст»	Письмова заява. Копії диплома про освіту та інші документи, що в установленому законодавством порядку дають право на зайняття конкретної лікарської посади. Атестаційний листок. Додатково для підтвердження звання лікар-спеціаліст подає: Особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку. Копії документів, що підтверджують обліковані бали безперервного професійного розвитку.	Не пізніше ніж за тиждень до початку засідання комісії
Атестація для присвоєння кваліфікаційної категорії	Письмова заява. Копії диплома про освіту, трудової книжки, сертифіката лікаря-спеціаліста або посвідчення про наявність кваліфікаційної категорії. Атестаційний листок. Особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку. Копії документів, що підтверджують обліковані бали безперервного професійного розвитку.	За два місяці до початку роботи комісії або за два місяці до закінчення терміну дії посвідчення
Атестація для підтвердження кваліфікаційної категорії	Письмова заява. Копії диплома про освіту, трудової книжки, сертифіката лікаря-спеціаліста та посвідчення про наявність кваліфікаційної категорії. Атестаційний листок. Особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку. Копії документів, що підтверджують обліковані бали безперервного професійного розвитку	За два місяці до початку роботи комісії

Примітка. Складено автором на основі [25; 32].

Навчання медичного персоналу в лікарні організовано на декількох рівнів, серед яких:

1. Заняття з підвищення кваліфікації в відділеннях лікарні. План навчальних заходів на рік формується завідувачем кожного відділення,

враховуючи найактуальніші питання для медичного персоналу конкретного відділення. Цей етап є критичним для адаптації нових спеціалістів на робочих місцях. Організацію і проведення занять контролює заступник головного лікаря.

2. Навчання на базі навчально-методичного центру, що є в структурі КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова». Проводяться заняття з підготовки медичного персоналу до проходження атестації та сертифікації, під час яких розглядаються найважливіші питання, а також проводяться тематичні заняття та контроль знань та навичок у найбільш важливих аспектах лікувальної справи. Безперервне навчання організоване з урахуванням післядипломного підходу, де враховують вихідний рівень знань, а також вікові та характерологічні особливості медичного персоналу та специфіку роботи різних служб. Щоб досягти максимального ефекту післядипломної підготовки, спочатку визначаються цілі навчання та зміст занять, враховуючи актуальність проблем. Під час викладання використовуються різні методи навчання. На базі центру також регулярно організовуються конференції та семінари з питань сестринської справи.

3. Підвищення кваліфікації та сертифікація медичного персоналу на базі медичних університетів, училищ та коледжів: Медичний персонал також може підвищувати свою кваліфікацію та отримувати сертифікацію на базі вищих та середніх медичних навчальних закладів, які забезпечують відповідні навчальні програми та курси для цих цілей.

Всі фахівці у КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» проходять спеціальну підготовку. Для цього використовують індивідуально підібрані програми навчання. Кожен фахівець повинен пройти навчання та підготовку при оформленні на роботу, а також регулярно поновлювати свою освіту з певною періодичністю. Система освіти охоплює фахівців на всіх рівнях, незалежно від стажу, віку та інших факторів. Для лікарів різних спеціальностей передбачається індивідуальний підхід до організації навчальних циклів, які

відрізняються тривалістю та відображають актуальні питання, пов'язані з наданням медичної допомоги та підвищенням якості медичної допомоги. Лікарі мають можливість самостійно обирати теми та формати навчання, які є для них цікавими. Вони можуть вибирати заходи як в Україні, так і за її межами, а також обирати між дистанційним та стаціонарним навчанням, в державних чи приватних навчальних закладах та інших варіантах. У КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» діє система підвищення рівня знань і підвищення кваліфікації працюючих:

- створюються умови для надання молодим працівникам можливості для заочного навчання у вищих навчальних закладах;
- проводяться короткострокові курси підвищення кваліфікації медичних працівників;
- створюються умови для передачі досвіду кваліфікованих медичних працівників молодим фахівцям на робочих місцях.

Можна зауважити, що зазначені підходи до управління навчанням – це загальновідомі традиційні методи, які можуть бути обмеженими і не відповідати вимогам сучасності. Для більш ефективного управління новими знаннями і їхнім використанням у сучасних умовах часто використовуються цифрові технології та нові підходи. Цифрові технології допомагають організаціям збирати, зберігати, аналізувати та розповсюджувати знання більш ефективно, що сприяє підвищенню продуктивності та інноваційності.

2.2. Оцінка ефективності існуючої системи навчання та розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я

Процес формування та розвитку кадрів в закладах охорони здоров'я є критично важливим для забезпечення якісної та ефективної медичної допомоги. Цей процес включає професійне планування якісного та кількісного складу персоналу, підбір, відбір, розстановка, адаптація,

оцінювання та навчання персоналу закладу. Цей процес є основою для розвитку інноваційного потенціалу установи, визначає перспективи її майбутнього росту і конкурентоспроможності. Іншими словами, він повинен входити в загальний процес стратегічного планування діяльності закладу охорони здоров'я. Технології навчання та розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я відіграють важливу роль у підвищенні якості медичної допомоги, а також у забезпеченні постійного професійного зростання медичних працівників.

Оцінка сприйняття організацією ефективності існуючої системи навчання та розвитку персоналу є важливим кроком для вдосконалення цієї системи. Вона дозволяє зрозуміти, як керівництво закладом та персонал оцінюють і приймають існуючі навчальні програми та ініціативи. Проаналізуємо структура лікарів КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» за атестаційними категоріями (рис.2.1). Наведені дані свідчать про те, що 98,78 % лікарів закладу є атестовані, із них 53,75 % присвоєно вищу кваліфікаційну категорію, що свідчить про високу теоретичну і практичну підготовку.

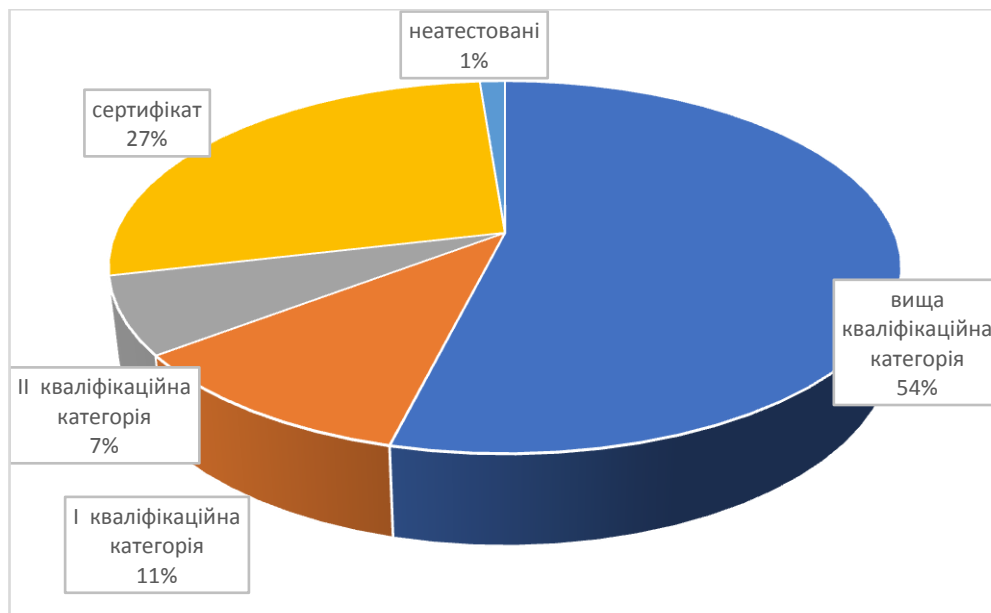


Рисунок 2.1. - Розподіл лікарів «КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» за атестаційними категоріями (у %)

Серед численних позитивних аспектів інновацій у процесі навчання слід відзначити підвищену зацікавленість медичного персоналу у здобутті нових професійних знань, підвищенні кваліфікації та проходженні атестації. У зв'язку з цим виникає інтерес до відповідей медичних працівників на питання, пов'язані із засвоєнням ними нової медичної інформації. Якщо аналізувати структуру навчання, то безумовно переважають національні заходи – наукові конференції, навчання у вітчизняних закладах освіти тощо (89%) – рис.2.2.

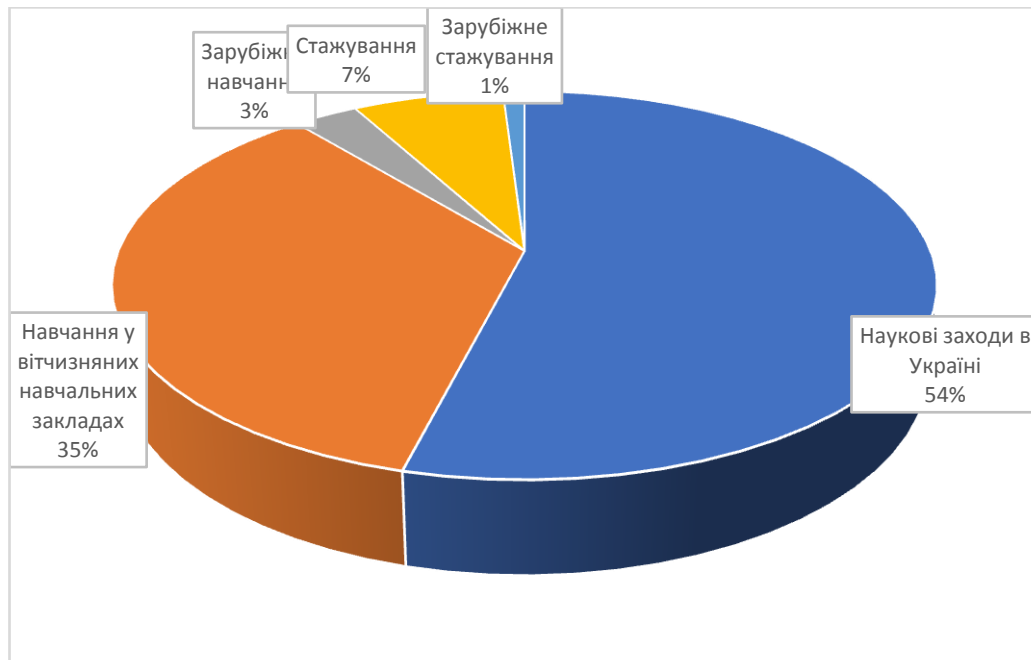


Рисунок 2.2. - Розподіл лікарів КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» за видами навчання (у %)

Слід відзначити, що в досліджуваному закладі відсоток участі у зарубіжному стажуванні та навчанні за кордоном становить невеликий показник (4%). Це пояснюється високою вартістю такого навчання та стажування за межами країни. Однак умови фінансування всіх навчальних заходів вимагають від працівників сплачувати витрати з власного бюджету.

У зв'язку із відносно низьким рівнем оплати праці, багато працівників не можуть собі дозволити витрати на зазначений вид професійного розвитку.

На рис 2.3 представлені дані про розподіл опитаних медичних працівників КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» за способами навчання та підвищення кваліфікації.

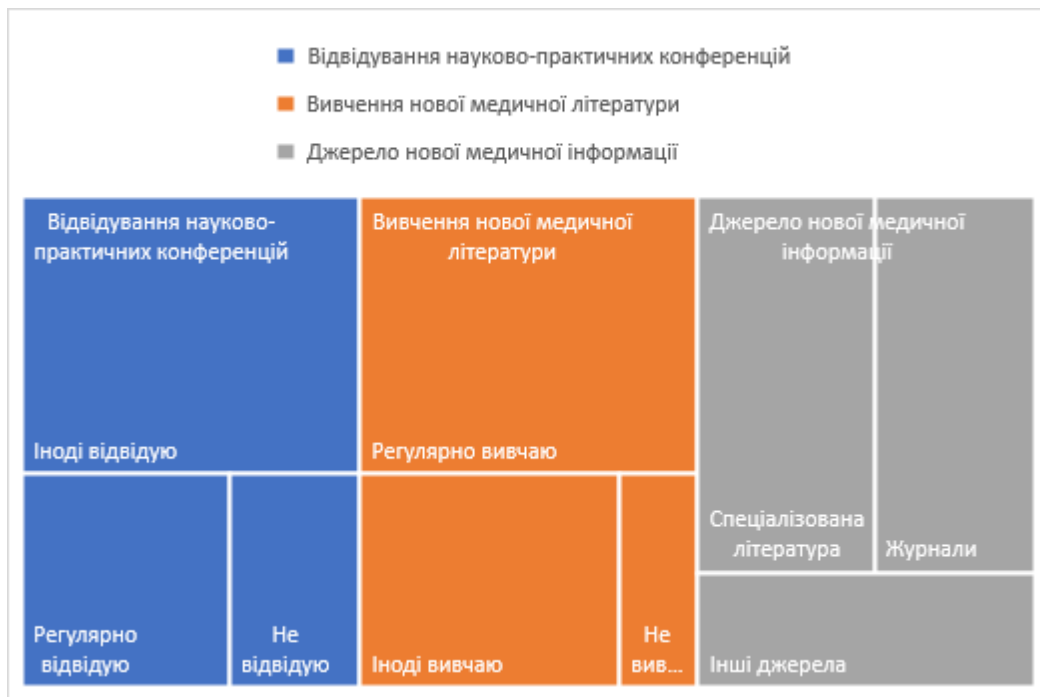


Рисунок 2.3. Розподіл опитаних медичних працівників КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» за способами навчання та підвищення кваліфікації

Опитування показало, що з новинками медичної літератури регулярно знайомляться 56,7% медичних працівників КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона». Найбільший інтерес до інновацій у медичній літературі виявляють особи вікових груп 30-39 років і 40-49 років. В першому випадку це пов'язано з високою готовністю до інновацій та інтересом до нового, а в другому - з необхідністю у службовій сфері. Однак 33,3% опитаних визнали, що не мають можливості регулярно ознайомлюватися з сучасними медичними

виданнями, а 10,0% вважають це непотрібним. Важливо відзначити, що серед фахівців, які підвищували свою кваліфікацію чотири або більше років тому, 36,7% зазначили відсутність нової літератури.

Також було встановлено, що лише 36,7% опитаних медичних працівників регулярно переглядають періодичні медичні видання. Результати дослідження показали, що 56,7% опитаних іноді відвідують науково-практичні конференції з актуальних проблем медицини, а частина респондентів (16,7%) не вважають це ефективним засобом навчання.

Важливо зауважити, що медичні фахівці не використовують повністю потенціал світового рівня наукових медичних знань через обмеженість у володінні іноземними мовами. Згідно з попередніми дослідженнями, вплив мовного бар'єра на постійний професійний розвиток зменшується зі збільшенням віку та трудового стажу лікарів. Рівень володіння англійською мовою учасників дослідження був оцінений за чотирма рівнями. (рис.2.4).

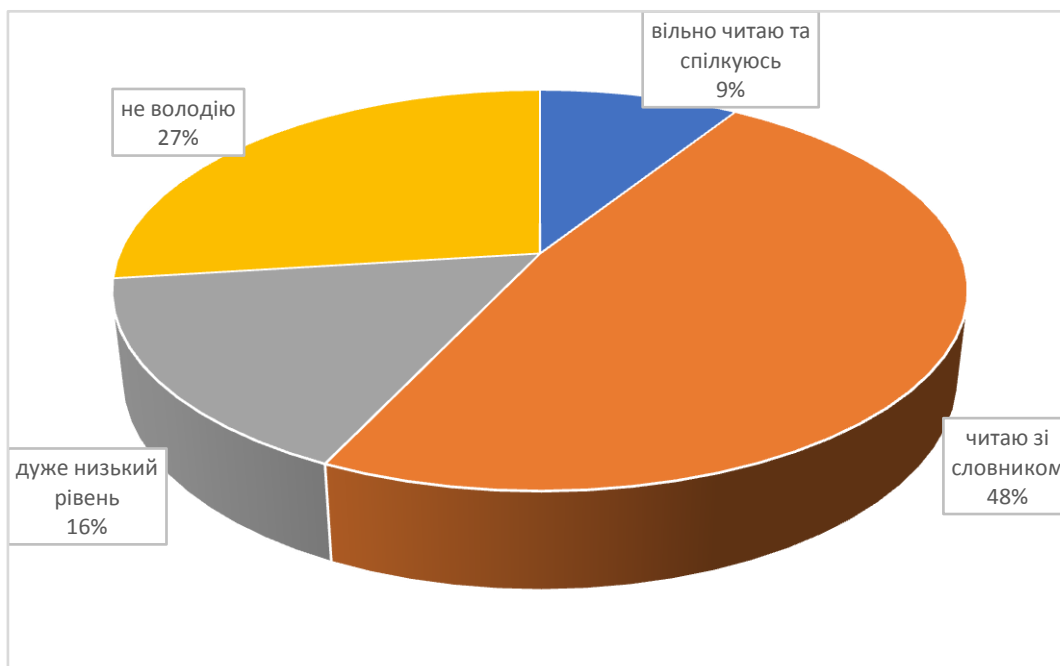


Рисунок 2.4 – Рівень володіння англійською мовою серед лікарів КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона»

Майже половина (42,86%) респондентів відмітили, що вільно володіють англійською мовою та можуть нею користуватися без словника. І лише 8,57%

опитуваних взагалі не володіли англійською мовою. Майже всі опитувані (91,43%) працівники фінансували навчання за рахунок власних заощаджень. Враховуючи швидкий розвиток медичних технологій та діагностики, доступ до світових медичних досягнень і знань є критично важливим для поліпшення якості медичної допомоги. Здатність спілкуватися на іноземних мовах, особливо англійській, є важливою для отримання доступу до світової медичної літератури, участі в міжнародних конференціях та обміну медичними дослідженнями та інноваціями. Важливо сприяти підготовці медичних працівників та лікарів у володінні іноземними мовами або забезпечити можливість отримання доступу до перекладачів або медичних ресурсів на іноземних мовах.

Вказані тенденції вказують на проблему фінансування професійного навчання медичних працівників у комунальних закладах охорони здоров'я України. Оскільки основна частина витрат, пов'язаних із підвищенням кваліфікації, лежить на плечах вітчизняних лікарів, на наш погляд, ця ситуація може негативно позначитися на рівні їхньої професійної компетентності та на якості надання медичної допомоги. Важливість навчання персоналу, як засобу досягнення стратегічних цілей медичного закладу і впровадження необхідних системних організаційних змін, зараз недооцінюється в системі охорони здоров'я.

Професійне навчання та розвиток є невід'ємною частиною підвищення кадрового потенціалу медичної організації, а також у існуючих реаліях інформатизації та технологізації суспільства та загострення міжорганізаційної конкуренції неможливо обійтися без постійного самовдосконалення, розвитку професійного та інтелектуального потенціалу працівників. Однак, на даний момент оцінка праці працівників у охороні здоров'я у формі атестації персоналу викликає певні дисонанси серед працівників, адже на думку більш ніж третини опитаних нами керівників – вона є формальною (рис.2.5). Респонденти вважають, що вона частково є

формальною через необхідність здобуття визначеної кількості балів, що не завжди відображає якість такого навчання/підвищення кваліфікації.

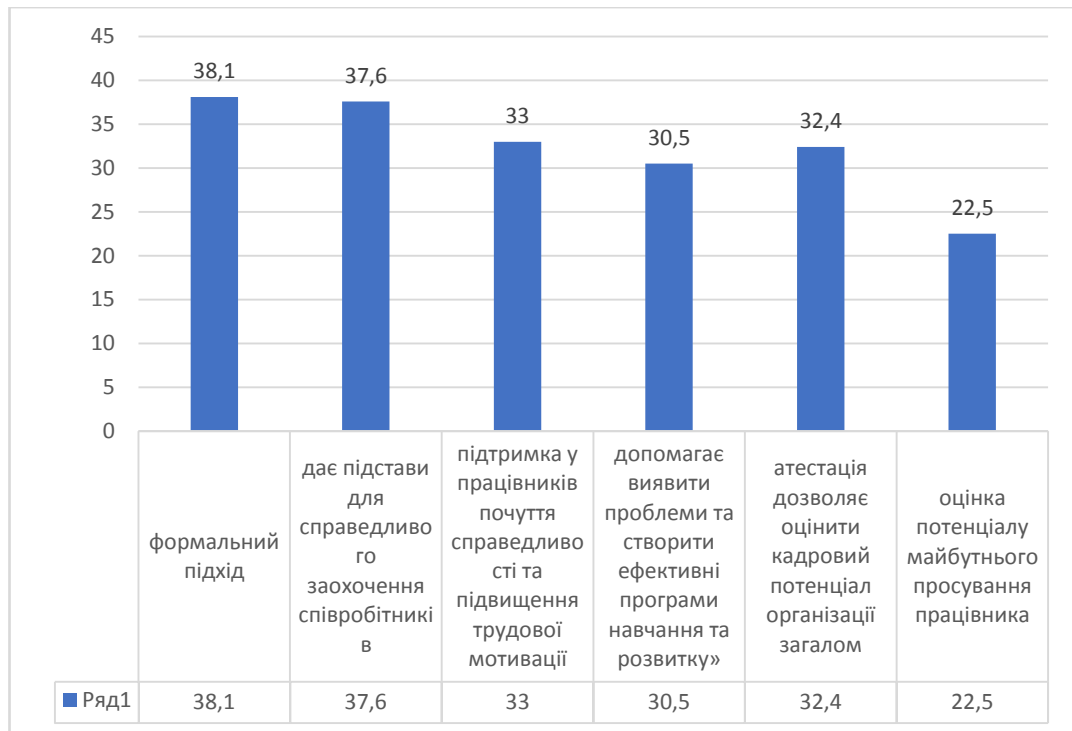


Рисунок 2.5. – Сприйняття керівництвом «КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» результатів навчання (у %)

Оцінюючи значення процедур оцінки праці своїх працівників, керівники центру відзначили таке:

- має формальний підхід, адже оцінюється фактична кількість набраних балів, а не якість підготовки/навчання (38,1%);
- насамперед, на думку респондентів, атестація «дає підстави для справедливого заохочення працівників чи навпаки перепон для просування» - 37%;
- істотну роль атестації у «підтримці у працівників почуття справедливості та підвищення трудової мотивації» відзначили 33,3% опитаних керівників;

- менше третини (30,4%) респондентів погодились, що атестація «допомагає виявити проблеми та створити ефективні програми навчання та розвитку»;

- 32,4% керівників погоджуються з твердженням, що атестація «дозволяє оцінити кадровий потенціал організації загалом»;

- 22,5 % бачать у ній можливість «оцінити потенціал майбутнього просування працівника».

Згідно з отриманими даними, половина керівників організації задоволена ситуацією, коли атестація персоналу проводиться спеціально створеною комісією за результатами формального та неформального навчання. Проте 38,1 респондентів хотіли б змінити існуючі процедури оцінки та проводити у своїй організації оцінку за іншими принципами (наприклад оцінка діяльності працівника начальством, підлеглими, колегами, пацієнтами та самооцінку).

Таким чином, в даний час потенціал кадрових технологій оцінки праці працівників медичних організацій повністю не реалізовано. Існує можливість оптимізації процедур атестації персоналу шляхом розроблення та впровадження програм оцінки з урахуванням значущих критеріїв компетентності працівників.

В ході опитування керівників КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» висловили свою думку про критерії, важливі з їх погляду для оцінки ефективності роботи працівників медичної організації (рис.2.6). Безумовно, найважливішим критерієм практично всім (96,1%) опитаних керівників є професійні навички співробітника. Наступним за значимістю критерієм (73,5%) респонденти вважали навички спілкування з пацієнтами. Інтелектуальний потенціал та навченість працівника необхідно враховувати при оцінці його діяльності з точки зору 64,7% опитаних керівників закладу. Інтерес для 50% респондентів надає можливість оцінити стресостійкість співробітника та його вміння працювати в нестандартній обстановці.

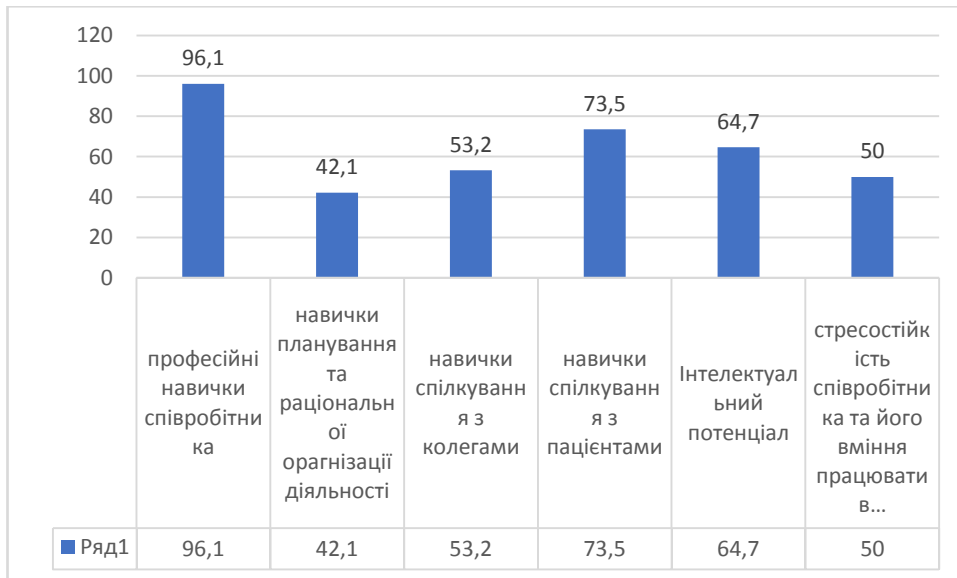


Рисунок 2.6. – Сприйняття керівництвом КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» критеріїв оцінювання працівників (у %)

Важливим є питання про планування розвитку кар'єри. Планування кар'єрного розвитку вимагає від працівника і організації (якщо остання підтримує цей процес) конкретних зусиль, але водночас приносить цілий ряд переваг як для самого працівника, так і для організації, в якій він працює. Для працівника це означає:

- потенційно вищий рівень задоволеності від роботи в організації;
- чітке уявлення про особисті професійні перспективи та можливість планування інших аспектів особистого життя;
- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності.

Організація отримує наступні переваги:

- мотивованих і лояльних працівників, які відчують зв'язок своєї професійної діяльності із задачами організації, що сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню текучості кадрів;
- можливість планування професійного розвитку працівників та організації, враховуючи їх особисті інтереси;

плани кар'єрного росту окремих працівників як важливий джерело визначення потреб у професійному навчанні;

групу мотивованих працівників, які готові просуватися на ключові посади завдяки професійному зростанню.

Анкетування медичних працівників з КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» щодо необхідності планування професійної кар'єри показало, що 45% відповідачів вважають, що планувати кар'єру можна не завжди і не для кожної посади. Значна кількість опитаних (65%) висловила необхідність планування професійної кар'єри, проте для більшої половини "кар'єра" означає стандартні уявлення, такі як "підвищення по службових сходах, визнання в суспільстві, гарне фінансове забезпечення". Це свідчить про формальний підхід до цього процесу, відсутність розуміння важливості планування для подальшого росту, невикористання сучасних інструментів планування та розвитку професійної кар'єри в умовах реформування охорони здоров'я. Крім того, розвиток професійної кар'єри в значній мірі залежить від діючої системи мотивації, що склалася в досліджуваному закладі охорони здоров'я. Забезпечення постійного навчання та професійного розвитку персоналу визначається як ключовий аспект кадрової політики та одне з найважливіших завдань управління людськими ресурсами у закладі охорони здоров'я. Розробка та аналіз практичного використання нових моделей навчання та технологій для безперервного професійного розвитку лікарів стають дедалі більш актуальними темами для наукових досліджень.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Пріоритетні напрями удосконалення організації навчання та розвитку персоналу закладу охорони здоров'я

Удосконалення організації навчання та розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я є критичним завданням для забезпечення високого рівня медичної допомоги. По-перше, важливо розглядати актуальні тенденції у сфері медицини та враховувати їх при формуванні програм навчання. Забезпечення доступу до новітніх методів діагностики та лікування має бути в основі плану розвитку персоналу. Особливу увагу слід приділяти навчанню з питань етики та комунікаційних навичок, що сприяє покращенню взаємодії між медичним персоналом та пацієнтами. Крім того, важливо впроваджувати інноваційні методики навчання, такі як симуляційні тренажери та віртуальні навчальні програми, для підвищення практичних навичок медичного персоналу. Надання можливостей для постійного професійного розвитку та участі в наукових заходах також сприятиме збереженню високого рівня кваліфікації та підтримці інновацій у сфері охорони здоров'я.

КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м. Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» орієнтоване на стратегію зростання та інновацій. Це вимагає професійних та ініціативних працівників, готових навчатися і зростати у процесі своєї трудової діяльності. Вибудована система навчання та розвитку повинна охоплювати весь персонал — від медичного персоналу до директора, надаючи можливості з реалізації у професії та кар'єрному зростанні.

У рамках навчання та розвитку повинно проводитися:

обов'язковепрофесійненавчанняспівробітників,
 включаючитренажерну(симулятивну) підготовкуза окремиминапрямами;
 розробкапрофесійнихкорпоративнихстандартів за
 ключовимиспеціальностями;
 пропагуваннякультурипрофесійноїкомпетентності через
 проведенняконкурсівпрофесійноїмайстерностісередпрацівників;
 щорічнаоцінкадіяльності, щоохоплює весь персонал та є
 інструментомформуванняперсональноїпрограмирозвитку;
 програма "Кадровий резерв", яка дозволяєпланувати та
 розроблятикар'єрнікарти.

Пріоритетні напрями удосконалення організації навчання та розвитку персоналу закладу охорони здоров'я включають:

1. Удосконалення системи управління навчанням та розвитком персоналу. Це включає в себе розробку і впровадження єдиної політики навчання та розвитку персоналу, а також впровадження сучасних методів і технологій управління навчанням та розвитком персоналу.

2. Розширення доступу до навчання та розвитку персоналу. Це включає в себе забезпечення рівного доступу до навчання та розвитку персоналу всіх категорій працівників, створення умов для навчання та розвитку персоналу в неробочий час, а також впровадження дистанційного навчання.

3. Поліпшення якості навчання та розвитку персоналу. Це включає в себе розробку навчальних програм і матеріалів, які відповідають актуальним потребам охорони здоров'я, залучення до розробки навчальних програм і матеріалів провідних експертів і практиків охорони здоров'я, а також використання сучасних методів навчання, які сприяють засвоєнню знань і навичок.

4. Забезпечення практичної спрямованості навчання та розвитку персоналу. Це включає в себе інтеграцію теоретичного навчання з практичним навчанням, а також забезпечення можливості для стажування та практики в інших закладах охорони здоров'я.

5. Впровадження системи оцінки результатів навчання та розвитку персоналу. Це включає в себе розробку системи оцінки результатів навчання та розвитку персоналу, яка дозволяє визначити, наскільки навчання і розвиток персоналу досягли поставлених цілей, а також використання результатів оцінки для планування подальшого навчання та розвитку персоналу.

Реалізація цих напрямів дозволить підвищити ефективність навчання та розвитку персоналу закладів охорони здоров'я, що, в свою чергу, призведе до підвищення якості медичної допомоги, що надається пацієнтам.

Пріоритетні напрями удосконалення організації навчання та розвитку персоналу закладу охорони здоров'я КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» представлені у табл.3.1.

Таблиця 3.1 Напрями удосконалення організації навчання та розвитку персоналу закладу охорони здоров'я

Напрямок	Сутність	Результат
1	2	3
Розробка і впровадження єдиної політики навчання та розвитку персоналу	Проведення аудиту компетентностей, оцінка навчальних потреб та визначення стратегічних напрямків розвитку. Використання сучасних аналітичних інструментів для оцінки ефективності навчання та розвитку персоналу.	Покращення ефективності управління навчанням та розвитком персоналу, підвищення якості навчання та розвитку персоналу.
Розширення доступу до навчання та розвитку персоналу	Забезпечення рівного доступу до навчання та розвитку персоналу всіх категорій працівників, створення умов для навчання та розвитку персоналу в неробочий час, а також впровадження дистанційного навчання. Впровадження електронних платформ для реєстрації на курси, ведення журналів, вивчення матеріалів.	Збільшення працівників, які отримують навчання та розвиток, підвищення рівня кваліфікації та професійної компетентності персоналу.

Поліпшення якості навчання та розвитку персоналу. Забезпечення практичної спрямованості навчання та розвитку персоналу	Розробка навчальних програм і матеріалів, які відповідають актуальним потребам охорони здоров'я, залучення до розробки навчальних програм і матеріалів провідних експертів і практиків охорони здоров'я, а також використання сучасних методів навчання, які сприяють засвоєнню знань і навичок. Інтеграція теоретичного навчання з практичним навчанням, а також забезпечення можливості для стажування та практики в інших закладах охорони здоров'я.	Підвищення рівня ефективності навчання та розвитку персоналу, підвищення рівня засвоєння знань і навичок. Покращення навичок і компетентності персоналу в практичній діяльності, підвищення рівня готовності персоналу до роботи в реальному світі.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Продовж.табл.3.1

1	2	3
Впровадження системи оцінки результатів навчання та розвитку персоналу	Розробка системи оцінки результатів навчання та розвитку персоналу, яка дозволяє визначити, наскільки навчання і розвиток персоналу досягли поставлених цілей, а також використання результатів оцінки для планування подальшого навчання та розвитку персоналу.	Покращення ефективності навчання та розвитку персоналу, підвищення ефективності планування навчання та розвитку персоналу.
Розробка політики кар'єрного зростання	Впровадження сучасних методів аналізу потреб у професійному розвитку та кар'єрному зростанні персоналу Утвердження процедур проходження конкурсу відповідно до чинного законодавства.	Забезпечення рівного доступу до професійного розвитку та кар'єрного зростання всіх категорій працівників.

Примітка. Запропоновано автором.

Розробка і впровадження єдиної політики навчання та розвитку персоналу є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності управління навчанням та розвитком персоналу в організації. Політика навчання та розвитку персоналу повинна визначати цілі, завдання, принципи та методи навчання та розвитку персоналу, а також відповідальних осіб за її реалізацію. Основними заходами в межах цього напрямку є:

проведення аудиту компетентностей персоналу, що дозволяє ідентифікувати поточні навички та знання працівників. Це становить основу для подальшої оцінки відповідності компетентностей потребам організації та розробки стратегічних напрямків розвитку;

оцінка навчальних потреб на основі результатів аудиту та з урахуванням стратегічних цілей організації визначаються навчальні потреби персоналу. Цей етап дозволяє акцентувати увагу на конкретних сферах для подальшого розвитку;

визначення стратегічних напрямків розвитку на основі аналізу компетентностей та оцінки навчальних потреб;

використання сучасних аналітичних інструментів, таких як системи бізнес-аналітики та платформи для вимірювання ефективності навчання, дозволяє об'єктивно оцінювати результати навчання та визначати його вплив на розвиток компетентностей персоналу [20].

Розширення доступу до навчання та розвитку персоналу є важливим напрямком підвищення ефективності управління навчанням та розвитком персоналу в організації:

організація внутрішніх навчальних ресурсів - забезпечення доступу до внутрішніх навчальних ресурсів, таких як електронні бібліотеки, відеоматеріали та онлайн-курси, що сприятиме неперервному самостійному навчанню персоналу [23];

створення корпоративної електронної навчальної платформи, де працівники можуть взаємодіяти з навчальними матеріалами, взаємодіяти між собою та вести облік свого навчання, розширить можливості для розвитку персоналу [38];

підтримка електронного навчання на робочому місці, що дозволить працівникам негайно застосовувати отримані знання у практиці;

створення системи наставництва та обміну досвідом між працівниками сприятиме внутрішньому розвитку та зростанню професійних навичок.

Впровадження заходів щодо забезпечення практичної спрямованості навчання та розвитку персоналу є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності організації. Інтеграція теоретичного навчання з практичним навчанням забезпечується [3]:

використанням сучасних симуляційних тренажерів, які дозволяють персоналу навчатися на реалістичних віртуальних сценаріях, відповідних їхній роботі;

організація практичних майстер-класів та тренінгів;

забезпечення можливостей для медичного персоналу проводити клінічні стажування та практики в реальних клінічних умовах сприяє набуттю необхідного досвіду та вмінь.

використання макетів та моделей для проведення практичних тренінгів допомагає медичному персоналу вивчати та вдосконалювати конкретні навички, такі як хірургічні втручання чи догляд за пацієнтами;

проведення внутрішніх аудитів, обговорень кейсів та аналізу практичних випадків дозволяє персоналу навчатися на власних досвідах та вдосконалювати свої дії в конкретних ситуаціях.

Впровадження системи оцінки результатів навчання та розвитку персоналу є важливим етапом для підвищення ефективності організації. Перш за все, ця система дозволяє об'єктивно визначати рівень засвоєння знань та відповідність отриманих навичок вимогам робочих обов'язків. Методи оцінки, такі як тестування, практичні вправи та аналіз результатів роботи, допомагають отримати повний образ професійних компетенцій персоналу.

Застосування системи оцінки також сприяє постійному вдосконаленню програм навчання, реагуючи на зміни в галузі та внутрішні потреби організації. Крім того, цей підхід сприяє розширенню можливостей працівників для саморозвитку, оскільки вони можуть чітко бачити свої сильні та слабкі сторони.

Оцінка результатів навчання і розвитку персоналу також стимулює позитивну конкуренцію та формує атмосферу постійного росту в колективі. Крім того, система оцінки виступає ефективним інструментом для планування подальших інвестицій у розвиток персоналу та вдосконалення корпоративної культури, спрямованої на постійне самовдосконалення.

Узгодження процесу навчання та розвитку з кар'єрним зростанням є ключовим кроком для підвищення мотивації та використання потенціалу працівників. Інтеграція цих елементів дозволяє створити систему, де отримані навички та знання відповідають потребам не тільки поточної посади, але й можливостям для кар'єрного росту (табл.3.2). Формування кадрового резерву є ключовою стратегією для підтримки сталого росту організації, розширення лідерського потенціалу та підготовки до зустрічі майбутніх викликів у сфері управління персоналом.

Таблиця 3.2 Заходи для узгодження процесу навчання та розвитку з кар'єрним зростанням

Захід	Опис
Розробка системи описів посад	Система описів посад повинна містити інформацію про вимоги до знань, навичок і компетенцій, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків. Ця інформація може використовуватися для розробки програм навчання та розвитку, які будуть відповідати потребам працівників на різних посадах.
Впровадження системи управління кар'єрою	Система управління кар'єрою повинна допомагати працівникам розробляти і реалізовувати свої кар'єрні цілі. Вона може включати в себе такі елементи, як: консультування з кар'єрою, програми розвитку кар'єри, програми ротації працівників.
Визначення потреб у кадровому резерві	Необхідно визначити, які посади в організації є критичними та потребують наявності кадрового резерву. Необхідно визначити, які знання, навички та компетенції необхідні для успішного виконання посадових обов'язків на критичних посадах.
Залучення працівників до процесу планування навчання та розвитку	Працівники повинні мати можливість брати участь у плануванні свого навчання та розвитку. Це дозволить їм висловити свої потреби та інтереси, а також забезпечити відповідність навчання та розвитку їхнім індивідуальним цілям.
Визначення прозорих критеріїв оцінки та росту	Прозорі критерії оцінки та росту для кар'єрного розвитку працівників дозволяють мати чітке уявлення про вимоги для кар'єрного зростання, а також сприяють справедливості та об'єктивності процесу оцінки.
Оцінка результатів навчання та розвитку з точки зору кар'єрного зростання	Оцінка результатів навчання та розвитку повинна враховувати їхній вплив на кар'єрне зростання працівників. Це дозволить визначити, чи досягли працівники своїх кар'єрних цілей, і внести необхідні корективи в процес навчання та розвитку.

Примітка. Запропоновано автором.

Проведення індивідуальних консультацій щодо кар'єрних планів дозволяє визначити, які конкретні навчальні ініціативи можуть сприяти

особистому і професійному розвитку працівника та його просування по кар'єрним сходам.

Створення програм наставництва, які враховують індивідуальні амбіції працівників, сприяє формуванню партнерських відносин і допомагає визначити кроки для досягнення поставлених кар'єрних цілей.

Розробка прозорих критеріїв оцінки та росту дозволяє працівникам чітко розуміти, які досягнення та навички є ключовими для їхнього подальшого кар'єрного розвитку.

Підтримка участі працівників у внутрішніх та зовнішніх навчальних програмах, що спрямовані на розвиток конкретних компетенцій, робить навчання більш адаптованим до кар'єрних потреб.

Впровадження механізмів внутрішньої мобільності, де працівники можуть здобувати досвід на різних посадах, стимулює їхній професійний ріст та активну участь у навчальних програмах.

Визначення потреб у кадровому резерві передбачає ідентифікацію ключових посад в організації, які визнаються як критичні, тобто ті, що відіграють стратегічну роль у функціонуванні компанії. Це дозволяє визначити, для яких посад потрібно забезпечити наявність кваліфікованих кандидатів у кадровому резерві для стабільності та ефективності бізнес-процесів в майбутньому. Визначення критеріїв відбору до кадрового резерву полягає у встановленні чітких стандартів та вимог, що стосуються знань, навичок та компетенцій, які необхідні для успішного виконання обов'язків на визначених критичних посадах. Це включає в себе аналіз основних елементів, таких як технічні здібності, лідерські якості, стратегічне мислення та інші аспекти, які визначають високий рівень ефективності та внесок у розвиток компанії. Встановлення таких критеріїв допомагає відібрати кандидатів, які мають потенціал і бажання розвивати свою кар'єру на ключових посадах у майбутньому.

Отже, наведені стратегічні напрями дозволяють враховувати індивідуальні інтереси, мотивацію та особисті цілі кожного працівника у

контексті їхнього професійного зростання в організації. Вони сприяють активізації і використанню зацікавленості персоналу в своєму професійному розвитку та реалізації кар'єрних амбіцій, а також більш повно розкривають професійний та кар'єрний потенціал працівників. Запропоновані заходи спрямовані на забезпечення відповідності інтересів закладу, контролюючи напрямок професійного розвитку, визначаючи цілі, методи та відповідність кваліфікацій та професіоналізму персоналу. Також вони ставлять за мету забезпечити рівний доступ, законність, прозорість та доброчесність, що сприяє ефективному та справедливому процесу відбору на вакантні посади.

3.2. Впровадження інноваційних технологій навчання та розвитку персоналу закладу охорони здоров'я

Створення корпоративного університету на базі лікарні вкрай актуальне у контексті сучасних тенденцій в управлінні медичним персоналом та надання медичних послуг. Ця ініціатива відповідає потребам постійного підвищення кваліфікації медичних працівників у швидкозмінюваному та високотехнологічному медичному середовищі. Корпоративний університет сприяє створенню інноваційної та високоефективної медичної команди, адаптованої до найсучасніших стандартів та протоколів надання медичної допомоги. Цей підхід впроваджує принцип постійного навчання, що дозволяє медичному персоналу забезпечувати якісну та безпечну медичну практику. Крім того, корпоративний університет сприяє обміну найкращими практиками та дослідженнями серед медичних фахівців, що сприяє розвитку новаторських методів діагностики та лікування. Створення корпоративного університету на базі лікарні є стратегічним кроком у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності медичного закладу в сучасному медичному середовищі.

Корпоративні університети можуть створюватися як: некомерційна освітня установа, фонд, автономна некомерційна організація, дочірнє підприємство, філія підприємства, структурний підрозділ підприємства [22]. У певних випадках дані організації мають право видавати свідоцтва, атестати, дипломи встановленого державного зразка. Основними функціями та завданнями корпоративних університетів є [31]:

- підвищення конкурентної переваги компанії;
- системне керування знаннями;
- формування кадрового резерву;
- формування корпоративної культури;
- керування знаннями та їх впровадження.

Основними засадами роботи корпоративного університету є [17]:

- підтримка корпоративних стандартів;
- тісне співробітництво системи оцінки та системи навчання персоналу компанії;
- стратегічне співробітництво разом із ВНЗ, школами, бізнес-школами тощо;
- використання найкращих світових дослідів щодо оцінки та навчання.

Виходячи з перерахованих вище завдань і принципів, можна зробити висновок, що корпоративні університети можуть бути стратегічно використані для довгострокового розвитку людського капіталу [8].

Лікарня КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м. Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» може створити для всіх працівників можливість розвивати свій потенціал у корпоративному університеті. Лікарня є найбільшою медичною установою в Західній Україні та розрахована на понад 1400 ліжок, на базі якої сьогодні працює 8 центрів та 35 відділень. Саме тому лікарня має значний інтелектуальний потенціал для створення корпоративного університету. Такий університет може служити центром навчання та розвитку для медичного персоналу, сприяючи вдосконаленню їхніх навичок, знань і професійного росту. Корпоративний

університет стане інноваційною освітньою бізнес-платформою, відкритою для представників бізнесу, державного сектору, громадськості, міжнародних партнерів [26]. Такий простір, обладнаний найновішими лікувально-діагностичними засобами, може стати не тільки центром навчання, але і місцем для інновацій, досліджень і розвитку медичних технологій.

У таблиці 3.3 наведено основні організаційно-управлінські аспекти створення корпоративного університету на базі лікарні КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м. Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона». Її можна використовувати як основу для розробки конкретного плану створення корпоративного університету.

Таблиця 3.3 Організаційно-управлінські аспекти створення корпоративного університету на базі КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м. Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона»

Аспект	Опис	Рекомендації
Цілі та завдання	Визначення цілей та завдань корпоративного університету, які повинні відповідати стратегії розвитку лікарні.	Формування чітких орієнтирів для розробки та функціонування університету. Врахування інтересів усіх стейхолдерів
Органи управління	Визначення органів управління корпоративним університетом, їхніх повноважень та обов'язків.	Створення спеціального органу управління корпоративним університетом, який буде відповідальним за його діяльність. У складі цього органу повинні бути представники керівництва лікарні, а також медичні працівники, які мають досвід у сфері освіти та управління.
Структура	Визначення структури корпоративного університету, яка повинна відповідати його цілям та завданням.	Визначення структурних підрозділів, що будуть входити до складу корпоративного університету, а також їхні функції. Забезпечення ефективності комунікації та координації всіх структурних підрозділів університету.
Фінансування	Визначення джерел фінансування діяльності корпоративного університету.	Залучення органів місцевого самоврядування до фінансування проекту. Пошук грантів для фінансування діяльності корпоративного університету. Залучення коштів благодійників.
Персонал	Формування кадрового складу корпоративного університету, який повинен відповідати його	Забезпечення наявності кваліфікованих викладачів та тренерів, здатних забезпечити високий рівень навчання.

	цілям та завданням.	
Методика навчання	Розробка методики навчання, яка повинна відповідати цілям та завданням корпоративного університету.	Забезпечення високого стандарту навчання та постійного вдосконалення методів викладання.
Взаємодія із зовнішніми організаціями та партнерами	Встановлення партнерських зв'язків із навчальними установами, медичними організаціями та іншими зацікавленими сторонами.	Розвиток колаборації для обміну досвідом, ресурсами та підтримки корпоративного університету.
Оцінка результатів	Розробка системи оцінки результатів діяльності корпоративного університету.	Слід розробити систему оцінки результатів діяльності корпоративного університету, яка буде відповідати його цілям та завданням.

Примітка. Запропоновано автором.

Пошук джерел фінансування є ключовою проблемою створення корпоративного університету на базі лікарні. Це пов'язано з тим, що діяльність корпоративного університету вимагає значних фінансових витрат. Основними джерелами фінансування корпоративного університету можуть бути:

власні кошти лікарні - цей варіант є найбільш поширеним, але в сучасних умовах він не є достатнім для забезпечення ефективної діяльності корпоративного університету;

гранти - грантові програми пропонуються різними організаціями, включаючи державні фонди, приватні фонди та міжнародні організації;

платні послуги - корпоративний університет може надавати платні послуги, такі як навчання за індивідуальними програмами, тренінги для персоналу інших компаній тощо;

залучення спонсорів - спонсори можуть надавати фінансову підтримку корпоративному університету в обмін на розміщення своєї реклами або логотипу на його веб-сайті, в навчальних матеріалах тощо.

Враховуючи ідею створення інноваційного науково-освітнього простору, обладнаного сучасним лікувально-діагностичними засобами, фінансування за рахунок власних коштів або виділення коштів засновника – Львівської міської ради виявляється недостатнім, що обумовлює необхідність

пошуку грантових програм. Слід відмітити, що підготовка ретельно розробленої бізнес-моделі є важливим кроком у процесі подання заявки на грант конкурс. Бізнес-модель LeanCanvas - це інструмент, який допомагає швидко і конкретно визначити ключові аспекти бізнесу. Бізнес-модель LeanCanvas можна використовувати для будь-якого типу бізнесу, від стартапів до великих компаній. Він є цінним інструментом для перевірки припущень про ідею та для розробки ефективної стратегії її реалізації.

Сформована бізнес-модель для ідеї створення корпоративного університету на базі КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» за методологією LeanCanvas відображена на рис.3.1.

Проблеми	Рішення	Унікальність ціннісної пропозиції	Ключові ресурси	Сегмент споживачів
<p>Медичні працівники мають потребу в постійному навчанні та розвитку.</p> <p>Студенти медичних навчальних закладів мають потребу в здобутті/відпарцюванні практичних навчочок.</p> <p>Працівники інших лікарень та медичних установ мають потребу в навчанні та розвитку, робота за провідними технологіями та методиками.</p>	<p>Корпоративний університет на базі лікарні пропонує широкий спектр програм навчання та розвитку для медичних працівників, студентів медичних навчальних закладів та працівників інших лікарень та медичних установ.</p> <p>Програми навчання та розвитку відповідають актуальним потребам медичної галузі та розробляються за участю провідних експертів.</p> <p>Корпоративний університет надає студентам медичних навчальних закладів можливість отримати тип практичний досвід роботи в лікарні.</p>	<p>Інтеграція теорії та практики - унікальна можливість вивчати та використовувати новітні медичні технології безпосередньо в медичному середовищі.</p> <p>Персоналізовані програми навчання - гнучкі та адаптовані програми для різних спеціалізацій та рівнів кваліфікації, враховуючи конкретні потреби медичних фахівців.</p> <p>Зосередженість на наукових дослідженнях: - можливості для науковців та медичного персоналу здійснювати власні дослідження та активно вносити вклад у розвиток медичної науки.</p> <p>Широкий доступ до технологій - доступ до передового медичного обладнання та технологій, що дозволяє ефективно впроваджувати набуті знання в практиці.</p> <p>Розвиток партнерств з провідними медичними університетами/закладами для забезпечення високого стандарту навчання та допуску до їхніх ресурсів.</p>	<p>Сучасне лікувально-діагностичне обладнання - доступ до передових технологій.</p> <p>Медичні експерти та викладачі - команда висококваліфікованих фахівців.</p> <p>Розвинена інтернет-платформа для дистанційного навчання та спілкування, що забезпечує доступ до ресурсів в будь-який час та в будь-якому місці.</p> <p>База даних та наукова література - доступ до наукових публікацій, досліджень та навчальних матеріалів для підтримки академічного процесу та наукової діяльності.</p>	<p>Медичні працівники лікарні</p> <p>Студенти медичних навчальних закладів</p> <p>Працівники інших лікарень та медичних установ</p>
	<p>Ключові метрики</p> <p>Кількість учасників та випускників - відображає популярність та успішність програм.</p> <p>Публікації та патенти - результати наукових досліджень.</p> <p>Рівень задоволеності студентів - відгуки та опитування для вимірювання якості навчання.</p>		<p>Інформаційні канали</p> <p>Офіційний сайт закладу.</p> <p>Просування в соціальних мережах, у тому числі спеціалізованих маркетингових компаній.</p>	

			Участь у виставках та конференціях, присвячених медицині. Співпраця з медичними асоціаціями:	
Витрати:			Доходи:	
Капітальні витрати: на ремонт та придбання необхідного обладнання, формування бібліотечного фонду, зокрема електронної бази. Поточні витрати: комунальні послуги, заробітна плата персоналу та витрати на обслуговування, маркетинг та реклама, підготовка та друк навчальних матеріалів.			Плата за навчання та розвиток. Гранти. Спонсорство.	

Рисунок 3.1. - Побудова бізнес-моделі для ідеї створення корпоративного університету на базі КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м. Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» за методологією LeanCanvas Примітка. Складено автором.

Таким чином, корпоративний університет можна назвати «рушійною силою» організації [42]. Він відіграє важливу роль у стратегічному розвитку підприємства, сприяє ефективній адаптації програм навчання персоналу до швидких змін ринку, підвищує залучення персоналу та віддачу від проектів, сприяє зміцненню конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я за рахунок забезпечення високої якості медичних послуг.

Корпоративний університет як інноваційний науково-навчальний простір є флагманом у широкому використанні сучасних інформаційних технологій [19]. Швидкий прогрес в галузі інформаційних технологій впливає на всі сфери людського життя, зокрема на медицину. Доступність мультимедійних технологій, цифрового контенту та програмного забезпечення розширює можливості сучасної освіти, оскільки дозволяє більш легко та ефективно використовувати навчальні матеріали. Інтеграція нових технологій візуалізації, таких як віртуальна реальність та розширена реальність, надає такий спосіб навчання, який раніше був неможливим [33].

Специфіка медичної освіти потребує розвитку ейдетичної пам'яті, умінь швидко і ґрунтовно осмислювати різні клінічні ситуації, вирішувати професійні задачі. Усе це вимагає широкого впровадження високоякісної візуалізації, бо саме вона допомагає об'ємно бачити органи людського організму, усвідомлювати їхню взаємодію. Запровадження імерсійних технологій навчання (ITN) підвищує академічні успіхи, мотивацію та когнітивне мислення студентів, дозволяє викладачу інтегрувати віртуальну реальність (VR) в структуру заняття [54], відкриває нові можливості для розвитку змішаної освіти (online&offline) за багатьма дисциплінами медичного профілю, зокрема хірургії та анатомії [56].

Віртуальна реальність вже зараз застосовується в багатьох галузях клінічної та профілактичної медицини у

найрізноманітніших застосуваннях, включаючи підвищення кваліфікації лікарів, професійну освіту для студентів, немедикаментозні методи лікування пацієнтів, інформування людей про хворобу чи медичний процес [52].

Віртуальна реальність (далі – VR) та розширена реальність (далі – AR), в поєднанні з клінічним досвідом лікаря, здатні забезпечити індивідуальне лікування кожного пацієнта, гарантуючи його швидше та стійке відновлення. VR створює тривимірний світ, повністю відокремлюючи користувача від реальності, в той час як AR зберігає зв'язок з реальністю, швидко включаючи додаткову інформацію у форматі фото, відео або AR [11, с.160].

VR-технології дозволяють моделювати абсолютно різні ситуації та сценарії, максимально наближені до реальності, формуючи у студентів-медиків та медичних працівників не тільки нові знання, вміння та навички, але емпатію та гуманне ставлення до пацієнтів. Перевагою технологій VR є можливість їх інтеграції в різні точки простору та часу системи виховання, як у навчальний процес, так і в позанавчальну діяльність. Все це сприяє особистісному розвитку та професійному зростанню студентів та медичних працівників, а також соціальним запитам сучасного суспільства [51].

Медичні працівники можуть використовувати можливості віртуальної реальності для розвитку технічних навичок, будь то хірургічні (планування етапів процедури та її виконання) або психомоторні (спритність, точність, швидкість) [49]. Не технічні навички, які вивчаються у віртуальній реальності, переважно охоплюють роботу в команді, міжособистісну та міжпрофесійну комунікацію, адаптацію в стресових ситуаціях, розуміння ситуації та прийняття рішень. Безперечними перевагами використання VR у навчанні медичних працівників є те, що такі технології дозволяють створювати реалістичні та інтерактивні навчальні середовища. Це може бути особливо корисним для навчання складних процедур, таких як хірургія або діагностика. VR

може допомогти медичним працівникам набути навичок та знань, необхідних для виконання цих процедур, без необхідності ризикувати здоров'ям пацієнтів [47].

У таблиці 3.4 наведено основні аспекти запровадження імерсійних технологій навчання в корпоративному університеті на базі КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м. Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона».

Таблиця 3.4. Використання імерсійних технологій навчання персоналу закладів охорони здоров'я

Зона застосування	Технології	Очікувані результати	Витрати та ресурси
Медичні симуляції	Віртуальна реальність (VR)	Реалістичне тренування медичного персоналу, навчання у віртуальних сценаріях	Закупівля VR-обладнання, розробка віртуальних сценаріїв
Практичні тренажери	Розширена реальність (AR)	Використання AR для навчання у реальному часі, додавання віртуальних елементів до реального середовища	Розробка AR-додатків, обладнання для AR-проектів
360-градусні відео	Відеотехнології	Створення іммерсивних відеорядів для демонстрації процедур та сценаріїв	Зйомка та редагування відео, обладнання для зйомки 360-градусних відео
Віртуальні лекції	Онлайн-платформи	Організація віртуальних лекцій та семінарів для дистанційного навчання	Закупівля та налаштування онлайн-платформ, підготовка контенту
Співпраця з медичними університетами	Віддалена взаємодія	Використання імерсійних технологій для спільних проектів та обміну досвідом	Забезпечення технічної сумісності, організація віддалених зустрічей

Примітка. Складено автором.

Широке використання віртуальної реальності в діяльності закладів охорони здоров'я, у тому числі у навчальних цілях, гальмується деякими чинниками. Так, в Україні Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року, стаття 9, серед традиційних форм навчання передбачає також дистанційне, що здійснюється, зокрема, за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій [35]. Указом Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до

2021 року» від 25.06.2013 № 344/2013

передбачено створення віртуальних програм для навчання. У той же час відсутнє спеціальне правове регулювання застосування технологій віртуальної реальності в медичній діяльності [34]. У зв'язку з цим захист прав медичних працівників та пацієнтів буде здійснюватися на основі норм існуючих міжнародних договорів (Загальна декларація прав людини, Міжнародний пакт про громадянські та політичні права, Конвенція про захист прав людини і основних свобод), актів національного законодавства: Цивільний кодекс України, Основ законодавства про охорону здоров'я, Закон України «Про захист персональних даних», а також на основі угод про медичні послуги.

Слід відзначити, що особливість застосування технологій віртуальної реальності в медицині полягає в тому, що такі технології повинні відповідати визначеним державним стандартам. Проблемою впровадження VR в діяльність закладів охорони здоров'я також є невелика кількість медичних центрів, обладнаних для проведення як навчання, так і лікування за допомогою віртуальної реальності, і висока вартість самого лікування. В той же час, поточна динаміка розвитку технічних засобів VR та цифрових технологій дозволяє припустити, що в найближчому майбутньому вони стануть ще доступнішими і зручнішими через більш компактне обладнання та істотне зниження його вартості, а також за рахунок активного використання в закладах системи охорони здоров'я.

Для зміцнення потенціалу впровадження технологій віртуальної реальності в вітчизняну систему охорони здоров'я необхідно об'єднати зусилля вчених, викладачів медичних університетів, розробників ІТ, керівників органів управління сферою охорони здоров'я, лікарів. Тому використання таких технологій на базі запропонованого корпоративного університету.

Впровадження інноваційних технологій навчання та розвитку персоналу у закладі охорони здоров'я визначає новий рівень ефективності та сучасності у професійному зростанні медичних працівників. Цей стратегічний крок сприяє покращенню навчальних процесів, розвитку ключових компетенцій, а також забезпечує швидке адаптування персоналу до сучасних вимог та інновацій у галузі охорони здоров'я. Застосування провідних технологій в сприяє підвищенню якості медичної підготовки та надає працівникам можливість вдосконалювати свої навички в реальному часі. Крім того, це сприяє зростанню мотивації персоналу, оскільки вони отримують доступ до інтерактивних інструментів та ресурсів для самостійного навчання.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження технологій навчання та розвитку персоналу закладу охорони здоров'я, проведене на матеріалах КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Результати проведеного дослідження свідчать, що розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Розвиток персоналу включає різні заходи, націлені на підвищення ефективності та якості кадрового потенціалу, зокрема до нього входить і навчання. Технології навчання та розвитку спрямовані на забезпечення якісного рівня персоналу, що відповідає вимогам організації та робочих місць, а також задовольняє потреби працівників у професійній самореалізації.

2. У роботі розглянуто методи навчання персоналу, особливу увагу приділено інноваційним методам серед яких відеонавчання, дистанційне навчання, модульне навчання, кейс-навчання, тренінги, ділові, метафоричні та рольові ігри, метод мозкового штурму, поведінкове моделювання, сторітейлінг, навчання діями, баскет-метод, метод «Shadowing», метод «Secondment», метод «Buddying» та інші. багато з технологій навчання, які успішно використовують провідні компанії в Європі, ще не отримали широкого поширення на вітчизняних підприємствах. Зазначено, що багато з технологій навчання, які успішно використовують провідні компанії в Європі, ще не отримали широкого поширення на вітчизняних підприємствах, зокрема в закладах охорони здоров'я.

3. Практичні аспекти організації навчання та розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я розглянуто на матеріалах КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого

Пантелеймона». Лікарня є одним з найбільших закладів охорони здоров'я в місті – чисельність працівників сягає майже 4000 осіб. Проаналізовано структуру персоналу за категоріями працівників, віком, стажем; досліджено існуючих порядок безперервного професійного розвитку лікарів, що регламентується відповідними нормативно-правовими актами. Розглянуто процедуру атестації лікарів КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» та її особливості.

4. Здійснено оцінку ефективності існуючої системи навчання та розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я. Серед багатьох позитивних сторін організації процесу навчання в закладі слід відзначити факт підвищення зацікавленості медичного персоналу в отриманні нових професійних знань, в підвищенні кваліфікації, проходження атестації. Так, 98 % лікарів закладу є атестованими, із них 53,75 % присвоєно вищу кваліфікаційну категорію, що свідчить про високу теоретичну і практичну підготовку. Проте, слід відмітити про повільне зростання частки фахівців, які вільно володіють іноземними мовами, проходили зарубіжне стажування тощо. Вказані тенденції вказують на проблему фінансування професійного навчання медичних працівників у комунальних закладах охорони здоров'я України. Встановлено, на даний момент оцінка праці працівників у охороні здоров'я у формі атестації персоналу не повною мірою відображає реальні результати навчання, адже, на думку більш ніж третини опитаних керівників, вона є формальною через необхідність здобуття визначеної кількості балів.

5. Наведено стратегічні напрями удосконалення організації навчання та розвитку персоналу закладу охорони здоров'я, що дозволяють враховувати індивідуальні інтереси, мотивацію та особисті цілі кожного працівника у контексті їхнього професійного зростання в організації. Запропоновані заходи спрямовані на забезпечення відповідності інтересів закладу, контролюючи напрямок професійного розвитку, визначаючи цілі, методи та відповідність кваліфікацій та професіоналізму персоналу. Також вони ставлять за мету забезпечити рівний доступ, законність, прозорість та

доброчесність, що сприяє ефективному та справедливому процесу відбору на вакантні посади.

6. Обґрунтовано доцільність використання прогресивних методів навчання працівниками КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» шляхом поширення інноваційних технологій навчання. Так, використання технологій віртуальної реальності (VR) в навчанні лікарів має численні переваги, що сприяють підвищенню якості та ефективності медичної підготовки за рахунок створення віртуальних сценаріїв, які максимально відтворюють реальні умови лікування та хірургічних втручань. Враховуючи високу вартість організації такого навчання, запропоновано його впровадження на базі створення корпоративного університету при лікарні. Корпоративний університет - це інноваційний науково-освітній простір, обладнаний сучасним лікувально-діагностичними засобами, що впроваджує інноваційні методи навчання та розвитку медичного персоналу, сприяє зміцненню конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я за рахунок забезпечення високої якості медичних послуг. З метою залучення грантових коштів на реалізацію проекту сформована бізнес-модель для ідеї створення корпоративного університету на базі КНП «Перше територіальне медичне об'єднання м.Львова» ВП «Лікарня Святого Пантелеймона» за методологією LeanCanvas, що висвітлює ключові аспекти реалізації цієї ідеї.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. URL: <http://surl.li/ftkbn>
2. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центральноукраїнський науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97–105
3. Богатюк О. Форми професійного навчання персоналу закладу охорони здоров'я. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39963/1/39.pdf>
4. Гетьман О.О., Плясун А.В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97–105
5. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561
6. Горпинченко О.В. Вплив професійного розвитку на якість людського капіталу в контексті становлення інноваційної моделі національної економіки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр.* 2018. Вип. 33. С. 102-110.
7. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224
8. Гульчій О. П., Хоменко І. М., Захарова Н. М., Зеліковська О. О. Досвід використання SMART-технологій у модернізації післядипломної освіти лікарів профілактичної ланки. *Інформаційні технології та засоби навчання*. 2018. № 65 (3). С. 236–248
9. Данюк В. М. Безперервний розвиток персоналу як домінуючий чинник інноваційного виробництва. 2018. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197267876.pdf>

10. Зленко А. М., Мірошніченко Д. А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24(1). С. 34-38. У
11. Ковальчук О.І., Бондаренко М.П., Охрей А.Г., Прибитько І.Ю., Решетник Є.М. Особливості використання імерсивних технологій (віртуальної і доповненої реальності) в медичній освіті та практиці. *Методологія наукових досліджень*. 2020. № 3. С. 158–164.
12. Козак К. Б. Інноваційні технології навчання персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11, Вип. 1. С. 66-72.
13. Копитко, М. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпечовому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023 (1(69)), 60–69.
14. Корнеєва Т.С. Інноваційні методи розвитку персоналу та його вплив на ефективність праці. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*. 2018. С. 281-283.
15. Короцинська Я. А. Методи професійного навчання та розвитку персоналу. *Наукове мислення*. 016. URL: <http://surl.li/oazy1>.
16. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
17. Крупельницька І., Коваленко В. SMART-університет: концепції, функції, інфраструктура. *Smart-освіта: ресурси та перспективи : матеріали міжнар. наук.-метод. конф.* (Київ, 16–17 жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 245 – 247.
18. Кудактін, С., Назаренко, С. Управління розвитком персоналу для посилення кадрового потенціалу та стану економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 2(49), 413–425.

19. Курбатов С. Корпоративний університет як продукт взаємодії бізнесового та освітнього середовища в сучасних умовах. *Вища освіта України*. 2014. № 3. С. 44-49.

20. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38.

21. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах.

Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.

22. Лавриш Ю.Е., Литовченко І.М. Організаційні моделі корпоративних університетів у Сполучених Штатах Америки. *Збірник наукових праць «Педагогічні науки»*. LXXXII. Том 1. 2018. С. 142-146

23. Лопіна Н. А., Журавльова Л. В. Організація інформаційно-освітнього веб-середовища клінічної кафедри вищого навчального закладу медичної освіти : навч.-метод. посібник для викладачів закладів мед. освіти. Харків : ХНМУ, 2019. – 84 с

24. Любомудрова Н. П. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 284с

25. Магрламова К. Г. Портфоліо як засіб формування професійної компетентності майбутнього лікаря.

Науковий часопис. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова. 2018. Вип. 60. Т. 2. С. 9-12.

26. Малічевський, В. Яким буде корпоративний університет. Новий час (НВ): офіц. сайт. 2017. URL:<https://nv.ua/ukr/biz/experts/yakim-bude-korporativniy-universitet-1624720.html>

27. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід’ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*. 2022. №4. С. 71–78.

28. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. – К.: ЦП «Компринт», 2017 323 с.
29. Навчання та розвиток персоналу / Метінвест. Звіт зі сталого розвитку. 2019. С. 78-82. URL: <http://surl.li/obahx>
30. Овчаренко Т.С. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. *Актуальні питання у сучасній науці*. (2023). № 9(15). <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/6323>
31. П'ятницька Г., Григоренко О. Міжнародний досвід впровадження та перспективи розвитку SMART-освіти. *Smart-освіта: ресурси та перспективи : матеріали міжнар. наук.-метод. конф.* (Київ, 16-17 жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 88 – 90
32. Положенні про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/302-2018-%D0%BF>
33. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217–224.
34. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Закон України від 25.06.2013 № 344/2013. *Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#n10>
35. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. *Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
36. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7903>
37. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732>

38. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія : Економічна. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

39. Сорочан Т. Актуальні проблеми післядипломної педагогічної освіти у вимірі сьогодення. *Післядипломна освіта в Україні*. 2014. №1 С.13.

40. Управління розвитком персоналу : [навч. посібник] / [Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська] ; за заг. ред. М.С. Татаревської. – О. : Атлант, 2013. 427 с.

41. Федотова Т.А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2022 р., № 3 (126). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/3_2022/7.pdf

42. Хілуха. О. Розвиток корпоративних університетів. *Економічний аналіз*. 2019 № 29 (1). С.164-169.

43. Шацька З.Я., Прима В.С. Трансформація освітніх технологій у XXI столітті. *Вісник КНУТД. Спецвипуск*. 2018. 395 с. 6 с.

44. Швед І.В., Арзянцева Д.А. Віртуальна реальність як форма навчання медичних працівників. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету «Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах» (5 – 6 грудня 2023 р., м. Запоріжжя). Київ, 2023. С. 156-158.

45. Шевченко Е. Ю. Планування кар'єри як складової частини управління персоналом на підприємстві. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/40314/1/190-191.pdf>

46. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 437–444.

47. Шешукова О.В., Мосієнко А. С., Поліщук Т.В., Труфанова В. П., Максименко А.І., Казакова К.С., Бауман С.С. Перспективи використання

віртуальних технологій у медичній освіті в епоху стрімкого розвитку технологічних наук. *Медична освіта за новими стандартами: виклики та інтеграція в міжнародний освітній простір*: Матеріали навчально-наукової конференції з міжнародною участю (м. Полтава, 30 березня 2023 року). С.287-288.

48. Якімова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32. URL: <https://economyandsocie>

49. Aebersold M., Voepel-Lewis T., Cherara L., Weber M., Khouri C., Levine R., & Tait A. R. Interactive anatomy-augmented virtual simulation training. *Clinical Simulation in Nursing*. 2018. № 15, 34–41. <https://doi.org/10.1016/j.ecns.2017.09.008>

50. Arranging a secondment: practical and legal considerations. Net Lawman: [Website]. URL: <https://www.netlawman.co.uk/ia/secondment-agreements>

51. Childs B. S., Manganiello M. D., Korets R. Novel education and simulation tools in urologic training *Current Urology Reports*, 2019, 20 (12), 10.1007/s11934-019-0947-8

52. Childs B. S., Manganiello M. D., Korets R. Novel education and simulation tools in urologic training *Current Urology Reports*, 20 (12)(2019), 10.1007/s11934-019-0947-8

53. How 2 Buddy. AYE Conference: [Website]. URL: <http://www.ayeconference.com/how-2-buddy/>

54. Liu R., Wang L., Koszalka T. A., & Wan K. (2022). Effects of immersive virtual reality classrooms on students' academic achievement, motivation and cognitive load in science lessons. *Journal of Computer Assisted Learning*, 1–12. <https://doi.org/10.1111/jcal.12688>

55. Storytelling: transferring tacit corporate knowledge in different cultures a research-in-progress paper // Ecsocman: [Website]. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/918/655/1219/storytelling.pdf>

56. Yuk Ming Tangab , Ka Yi Chaub , Alex Pak Ki Kwokcd , TongcunZhua , Xiangdong Mad (2021) A systematic review of immersive technology applications for medical practice and education – Trends, application areas, recipients, teaching contents, evaluation methods, and performance. – <https://www.sciencedirect.com/journal/educational-research-review> – <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100429>

Виконала: студентка

2 курсу магістратури спеціальності

073 Менеджмент

заочної форми навчання

« ____ » грудня 2023 р.

Підпис

І. В. Швед

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

доцент кафедри

к.е.н., доцентка

« ____ » грудня 2023 р.

Підпис

Д.А. Арзянцева

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

« ____ » грудня 2023 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище