

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Центр професійної та післядипломної освіти

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ І. Рекуненко

грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент,

освітньої програми «Організація і управління охороною здоров'я»

на тему: « Підвищення ефективності управління розвитком персоналу

закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП Чернігівська обласна лікарня)»

Здобувача (ки) групи Уз.мз -21 Бароненка Павла Володимировича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Павло Бароненко

Керівник ст. викладач, к.е.н, Вікторія Володимирівна Мартинець _____

Консультант¹⁾ _____

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ І. Рекуненко
грудня 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент,

освітньої програми «Організація і управління охороною здоров'я»

Здобувача (ки) групи Уз.мз -21

Бароненка Павла Володимировича

1. Тема роботи « Підвищення ефективності управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП Чернігівська обласна лікарня)»

затверджена наказом №1387-VI від 01.12.2023 р. м.Суми.

2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 07 грудня 2023р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: розроблення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління розвитком персоналу медичного закладу.

4. Об'єкт дослідження: КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради.

5. Предмет дослідження: процеси управління розвитком персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради.

6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі проведених досліджень та спостережень ЗОЗ.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.		Назва розділу	Термін подання
I		Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу медичного закладу	05.11.2023р
II		Аналіз системи управління розвитком персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради.	15.11.2023р
III		Рекомендації щодо удосконалення управління розвитком персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради	24.11.2023р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен _____

У розділі 2 студент повинен _____

У розділі 3 студент повинен _____

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н. Вікторія Мартинець _____

Завдання до виконання одержав Павло Бароненко _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему: «Підвищення ефективності управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП Чернігівська обласна лікарня)» має обсяг 53 сторінок., використано 54 літературних джерела, таблиць 13 , рисунків 5.

У кваліфікаційній роботі висвітлено такі актуальні на сьогоднішній день аспекти: теоретичні аспекти управління організаційним розвитком медичного закладу; теоретичні аспекти управління розвитком персоналу медичного закладу; проведено аналіз системи управління розвитком персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради та розроблено рекомендації по вдосконаленню системи управління, так як даний заклад потребує нововведень та підвищення ефективності управління розвитком персоналу закладу.

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу медичного закладу.

Методи дослідження – аналізу, економіко – статистичні, математичні, експертні.

У кваліфікаційній роботі сформовано пакет рекомендацій, які дозволяють розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності «ESCO-BAR», а саме

- Рекомендації щодо впровадження системи моніторингу розвитку персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради.
- Кадрова безпека як чинник розвитку персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради.
- Рекомендації щодо запровадження інноваційних технологій розвитку персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради.

Ключові слова : управління, розвиток персоналу, система розвитку персоналу.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1. Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я	8
1.1 Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу закладах охорони здоров'я	
1.2 Методологічні підходи до оцінки ефективності управління людськими ресурсами в медичних закладах.	15
1.3 Управління розвитком персоналу в організаціях охорони здоров'я.	20
Висновки до розділу 1	23
2 Аналіз системи управління розвитком персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради.	24
2.1 Загальна характеристика КНП «Чернігівська обласна лікарня»	25
2.2 Аналіз діяльності КНП «Чернігівська обласна лікарня»	28
2.3 Оцінка системи управління персоналом КНП «Чернігівська обласна лікарня»	31
Висновки до розділу 2	32
3 Рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради	34
3.1 Рекомендації по впровадженню системи моніторингу розвитку персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня»	34
3.2 Безпечність кадрів як чинник розвитку персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня»	36
3.3 Рекомендації щодо запровадження інноваційних технологій розвитку персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня»	40
Висновки до розділу 3	43
ВИСНОВКИ	44
Використані джерела	49

ВСТУП

У сучасній ситуації розвитку інтелектуальних, наукових та інформаційних технологій роль людського фактора в медичних установах продовжує зростати. З цієї точки зору, основним засобом досягнення високої конкурентоспроможності медичних установ є пошук прихованих резервів підвищення ефективності роботи медичного персоналу, чого можна досягти шляхом формування системи управління розвитком. Це доводить, що управління розвитком людських ресурсів стає ключовою ланкою в управлінні та ключовим фактором успіху закладів охорони здоров'я.

Науково-технічний прогрес і зміни в кадровій парадигмі є основою для підвищення вимог до освіти, рівня кваліфікації співробітників медичних установ. Ефективне управління безперервним розвитком персоналу в медичній галузі можливо тільки в тому випадку, якщо заздалегідь буде створена ретельна теоретична і методологічна підтримка цього процесу.

Актуальність теми магістерського дослідження обґрунтована тим, що підготовка медичних кадрів в даний час характеризується рядом негативних явищ. Основою кадрової політики в системі охорони здоров'я, що призводить до реформування галузі охорони здоров'я і, відповідно, до значної плінності кадрів серед медичних працівників. В останні роки ключовою проблемою часто була міграція висококваліфікованих медичних працівників у пошуках кращих умов праці та вищої заробітної плати. Деякі аспекти забезпечення прав працівників охорони здоров'я залишаються неврегульованими законом, що, навпаки, не сприяє розвитку системи охорони здоров'я: працівники охорони здоров'я не мають матеріальних прав.

Дослідженням питань, пов'язаних з розвитком людських ресурсів у медичній сфері, присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: Беккер Г., Вебер В., Антонов С. В., Вороненко Ю. В., Грабовський В. А., Гришнова А. А., Журавльов П. В., Клименко П. М., Кібанов А. Я., Марр Р., Латишев Є. Є., І це відіграє дуже важливу роль. Однак слід зазначити, що більшість теоретичних проблем з даної теми ще не вирішені в повній мірі і вимагають подальшого

всебічного дослідження і вдосконалення.

Метою магістерської праці є розробка теоретичних, методологічних основ і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу в медичних установах.

Метою даного дослідження є Чернігівська обласна лікарня Чернігівської обласної ради. Предметом дослідження є процес управління розвитком персоналу "Чернігівської обласної лікарні" Чернігівської обласної ради.

Завдання магістерської роботи наступні:

- Дослідження теоретичних аспектів управління розвитком людських ресурсів
- Аналіз системи управління розвитком персоналу Чернігівської обласної лікарні Чернігівської обласної ради
- Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу.

При написанні магістерської роботи, теоретико-методологічну основу дослідження складають роботи вітчизняних і зарубіжних вчених з нормативно-правових актів, сучасних досягнень економічної теорії, управління розвитком персоналу медичного закладу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу закладах охорони здоров'я.

В умовах сучасної економічної глобалізації та системних реформ медичний персонал, що володіє знаннями, досвідом і здібностями, стає найважливішим елементом функціонування будь-якої організації, і його ефективне використання забезпечує ефективну присутність організації в конкурентному середовищі, тому медичні установи повинні приділяти особливу увагу управлінню персоналом і забезпечувати його подальший розвиток. Таким чином, можна відзначити, що однією з основних завдань бізнесу є розробка ефективної системи управління розвитком.

У 2017 році почалася реформа системи охорони здоров'я. Міністерство охорони здоров'я України розробило детальний план реалізації цієї реформи, основним напрямком якої є запровадження професійного управління за принципом "гроші йдуть за пацієнтом".

Основним результатом реалізації цих інструкцій має стати створення сучасної та нової моделі системи охорони здоров'я, яка повинна забезпечувати чіткі гарантії з боку держави щодо надання медичної допомоги, кращого захисту громадян у разі хвороби, ефективного та справедливого розподілу ресурсів.

Щоб адаптуватися до раптових змін, спричинених реформою охорони здоров'я, та непередбачених викликів зовнішнього середовища, багатьом установам охорони здоров'я необхідно адаптуватися, про що свідчить нинішня практика системи управління розвитком людських ресурсів.

Медичні установи все ще використовують застарілий підхід до управління персоналом, який не враховує сучасність збільшення кількості приватних медичних закладів може зменшити конкурентоспроможність організації.

У закладах охорони здоров'я всі зусилля адміністрації повинні бути спрямовані на те, щоб якомога швидше розкрити їх потенціал і внести свій вклад

в їх подальший розвиток, оскільки основними впливовими особами є співробітники установ охорони здоров'я і стратегічний капітал.

Аналізуючи потенціал персоналу в медичних установах, можна виділити наступні характеристики(Граціотова Г. О. (2010) :

- Кількісний (кількість, вік ,склад, структура, термін служби, плинність кадрів і плинність кадрів, укомплектованість персоналом, рівень рентабельності і продуктивності праці);
- Якісний (психофізіологічний, інтелектуальний, кваліфікований, адаптивний, етичний, організаційний потенціал);

Також слід враховувати, що система управління персоналом організації повинна розробляти технології, які найкращим чином поєднують в собі можливості як окремих співробітників, так і всіх співробітників. Він також фокусується спочатку на нарощуванні потенціалу співробітників, а потім на їх подальшому розвитку та самовдосконаленні.

Розвиток персоналу-це дуже складна і складна концепція, яка пов'язує соціальні, економічні, психологічні, освітні та інші аспекти.

Доцільно описати зміст понять особистості, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості з метою деталізації суті "розвитку людських ресурсів" (Савченко, 2002).

"Особистість-це система соціально значущих рис, які характеризують людину. Особистість є продуктом соціального розвитку і включається в систему соціальних відносин за допомогою активної тематичної діяльності. У зв'язку з формуванням особистості індивід (В. Гасков, 2000) види і форми діяльності, придбання соціальних норм, цілеспрямована Виховна робота, придбання складаються в соціалізації.

"Гармонійний особистісний розвиток-це процес набуття та розвитку таких якостей, як фізичні, психологічні та моральні. В органічній єдності. Гармонійний розвиток особистості вимагає всебічного розвитку людини, здатної до активної, продуктивної роботи " (Савченко, 2002)

"Професійний розвиток особистості передбачає підготовку та адаптацію

людини до роботи в певній професії чи спеціальності. Ця концепція трохи

Його вже порівнювали з гармонійним розвитком особистості".
Професійний саморозвиток-це процес підготовки людини до конкретної роботи, включаючи оволодіння необхідними знаннями, навичками, практичними навичками, усталеними соціальними нормами, системою цінностей якості.(Савченко, 2002)

Існує безліч підходів до інтерпретації поняття "розвиток людських ресурсів", які зосереджені на конкретних аспектах цієї категорії. Тому я вважаю, що ці визначення слід порівнювати. Гришнова О.А. А. Ківанов, А. Ківанов, А. Ківановія. За визначенням, "розвиток людських ресурсів-це сукупність усіх видів корпоративної діяльності: у галузі перепідготовки та перепідготовки організаційних, економічних та соціальних людських ресурсів" (Гришнова, 2004; Савченко, 2002).

Савченко В. А., Петюх М.В., Цимбалюк С .А., Хміль І. І. Подумайте про це трохи по-іншому: "розвиток медичного персоналу - це процес виконання нових функцій, підвищення кваліфікації та кваліфікації, створення резервів на керівні посади, поліпшення соціальної структури."

Хайнце Дж.Те саме твердження полягає в тому, що розвиток людських ресурсів є функцією управління і вимагає кваліфікації працівників усіх рівнів ієрархії для задоволення поточних та майбутніх професійних вимог.

Черчик М. Л. "розвиток людських ресурсів-це сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів за рахунок придбання знань, навичок і досвіду процесу навчання для адаптації до мінливих умов ведення бізнесу для досягнення корпоративних цілей" (Гугул О.Я., 2013).

Слід зазначити, що різні автори розглядають процес розвитку людських ресурсів з точки зору різних підходів. Наприклад, до процесного підходу належать такі дослідники: Данюк В.М., Савченко В. А., Петюх В.М., Хміль Ф.В.,Цимбалюк С.А., Північний К. , Веснін В.В., Шекшня С.В., Крушельницька М.В., Котвіцький А. А., Марр Р. Джой-Метьюз Д. і т. д. Кібанов А. такі вчені, як

Хентце І. це вважається функціональним підходом. Інші віддають перевагу системному підходу. Отже, слід підсумувати, що ця концепція дуже складна і багатогранна. Однак, враховуючи, що в даний час системний підхід широко поширений у всьому світі і що будь-яка організація вважається системою, ми використовуємо такі концепції:

"Розвиток персоналу-це систематичний процес набуття знань, навичок, умінь і досвіду співробітників установи, здійснюваний за допомогою комплексу заходів, що забезпечують організаційне, соціальне, економічне, адаптаційне, систематичне навчання, оцінку і планування особистої кар'єри персоналу установи. (Гугул О.Я., 2013)

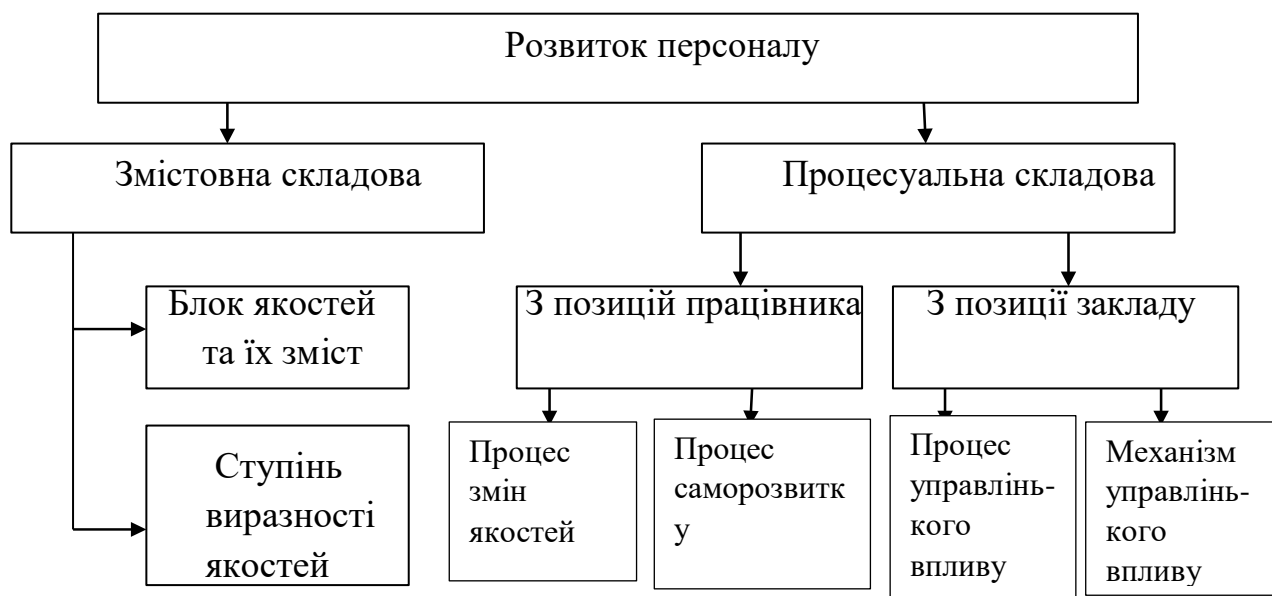


Рисунок 1.1 – Напрями розвитку персоналу в медичних установах. (Гугул О.Я., 2013).

Розглянемо основні компоненти процесу розвитку персоналу

Дана схема підходить до медичних установ, оскільки в них розвиток персоналу починається саме в пошуку кваліфікованих співробітників. Основними елементами розвитку персоналу є професійне навчання та планування кар'єрного зростання. Розглянемо їх основні види.

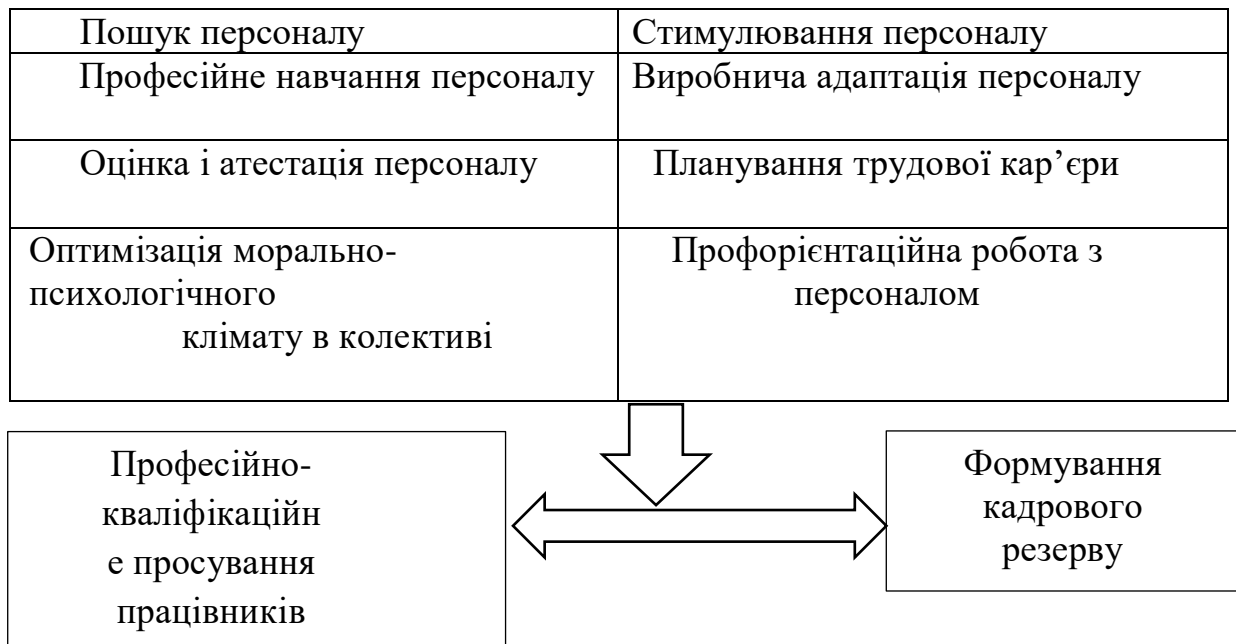


Рисунок 1.2 – Складові процесу розвитку персоналу(Гугул О.Я., 2013).

Як ви можете бачити, класифікація професійного навчання співробітників дуже обширна, з такими ознаками, як джерело фінансування, час реалізації, місце проведення, тематика і цілі. В сучасних умовах працівників охорони здоров'я найбільше цікавить джерело фінансування установи, оскільки практично всі курси, тренінги, семінари медичні працівники оплачують самі. Це часто стає приводом відмовитися від чергового підвищення кваліфікації та знань, підвищення кваліфікації за фахом.

Таблиця 1.1 – Види професійного навчання та кар'єрного росту (узагальнено за (Гугул, 2013; Морозов, 2017; Савченко, 2002)):

Ознака	Види
Професійна підготовка	
За суб'єктами	Підготовка керівників, підготовка фахівців
За призначенням	Підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка
За тривалістю	Коротко-, середньо-, довгосторокова
За місцем проведення	Без відриву, з відривом від роботи

Продовження таблиці 1.1

За способом здійснення	За рахунок закладу, із залученням сторонніх фірм
Цільова група	Індивідуальне, групове
За характером отримуваних знань та вмінь	Загальна, спеціальна
За методами здійснення	Традиційні методи, специфічні (нетрадиційні)
За часом здійснення	На робочому місці, поза робочим місцем
За джерелами фінансування	Власні фінансові ресурси індивіда; ресурси підприємства; бюджетне фінансування; міжнародні фонди і фінансові організації; недержавні суспільні фонди й організації
Кар'єрне зростання	
За характером	Спеціалізоване, неспеціалізоване
За напрямом	Горизонтальне, вертикальне, комбіноване, приховане

У процесі розвитку кар'єри співробітників, стає досить вагомим забезпечення взаємодії всіх видів кар'єри.

Необхідним при формуванні системи розвитку персоналу визначити принципи розвитку персоналу, які поділяються на базові і специфічні. Різні вчені, які вивчають процес управління розвитком персоналу в організації, узагальнюють ці принципи, оскільки вони визначають різний набір принципів.

У процесі розвитку персоналу організації важливе місце посідає система управління розвитком персоналу.

Більшість дослідників розглядають систему управління розвитком людських ресурсів як сукупність заходів, процесів, функцій та операцій, пов'язаних з тим, що система управління медичними установами повинна надавати персоналу можливості для безперервного професійного

самовдосконалення, систематично прагнути до підвищення кваліфікації та професійних навичок, а також надавати переваги кар'єрного росту та мотивацію для співробітників, які набувають нових знань та навичок у своїй сфері діяльності.

Медична установа має спрямовувати зусилля в насамперед на створення комфортних умов праці, розробляти ефективну систему мотивації та стимулів працівника, намагатися задіяти різноманітні джерела фінансування для оплати курсів, тренінгів та семінарів для працівників.

Для медичних закладів, на мій погляд, найкраще: Система розвитку людських ресурсів - це " сукупність методів, технологій, процесів та ресурсів, необхідних для ефективного управління процесом виконання завдань, пов'язаних з розвитком людських ресурсів, задоволенням потреб працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійним навчанням та кар'єрне зростання." Система підвищення кваліфікації повинна задовольняти потреби персоналу, який прагне вдосконалювати свою професійну підготовку протягом усього свого трудового життя."(Морозов, 2017).

Якщо керівництво медичного закладу зацікавлене в систематичному підвищенні кваліфікації співробітників, рекомендується провести організаційні зміни щодо реорганізації системи управління персоналом організації та призначити Адміністративний персонал для управління розвитком персоналу, оскільки рівень якості медичних послуг, що надаються даною установою, безпосередньо залежить від кваліфікації та професійних можливостей.

Створення системи підвищення кваліфікації персоналу має ґрунтуватися на принципах науковості, відкритості, об'єктивності, системності, гнучкості, адаптованості, регулярності, практичності, незалежності, безперервності та корисності. Ці принципи дуже схожі на базові принципи.

Метою системи управління є характеристики персоналу установи - особистості, кваліфікації, фаховості.

Суб'єктом такої системи є всі співробітники установи, від вищого керівництва до співробітників нижчого рівня організації.

Основними документами, що регулюють систему розвитку персоналу, є нормативно-правові акти України у сфері управління персоналом медичних

установ, а також організаційно-розпорядчі документи установи з цих питань.

У разі впровадження системи розвитку людських ресурсів медичні установи отримують наступні переваги: швидке розкриття можливостей співробітників установи полегшує процес впровадження змін. Персонал стає прихильним цілям, завданням організації. Таким чином, підвищується ефективність функцій структурних підрозділів і установ в цілому.

1.2 Методологічні підходи до оцінки ефективності управління людськими ресурсами в медичних закладах..

Процес розвитку персоналу є комплексним, що означає одночасний облік всіх аспектів діяльності медичного закладу і, як наслідок, підвищення професійних можливостей співробітника. Це означає, що всі заходи з розвитку персоналу повинні бути узгоджені з заходами по створенню і забезпеченню умов для розвитку, забезпечувати необхідну мотивацію до розвитку, враховувати набуті професійні та особистісні здібності і відповідати індивідуальним особливостям розвитку медичного персоналу. Можна визначити специфіку оцінки ефективності розвитку людських ресурсів-це комплексність, яка спрямована на оцінку обраних засобів розвитку людських ресурсів в конкретній ситуації розвитку. (Ушкальов, 2018).

Високий рівень невизначеності в тенденціях змін зовнішнього середовища дозволяє визначити таку особливість оцінки ефективності, як обумовленість цілей організації, які також є цілями розвитку співробітників. Слід припустити, що зміни в майбутніх цілях організації, які в певні моменти не відповідають конкретним тенденціям, що призводять до зміни поточних пріоритетних потреб, неминуче призведуть до змін в оцінці ефективності розвитку людських ресурсів, якщо компетенції та кваліфікація, придбані персоналом в нових і змінених умовах роботи, не будуть відповідати в залежності від попиту ефективність процесу розробки може як знижуватися, так і підвищуватися. (Ушкальов, 2018).

Л. Джуелл підкреслює, що розвиток людських ресурсів завжди конкретно, оскільки воно повинно бути пов'язане з цілями організації і професійним успіхом співробітників, має ґрунтуватися на аналізі індивідуальних бажань і потреб". В

результаті характеристиками оцінки ефективності процесу розвитку людських ресурсів є індивідуалізація і відносність на базовому рівні, які можуть бути охарактеризовані параметрами функції і рівнем компетентності персоналу до початку процесу."

Враховуючи, що в більшості випадків майбутня цінність набутих персоналом компетенцій не може бути надійно передбачена на початку процесу розвитку людських ресурсів, а оцінка в кінці процесу розвитку людських ресурсів не дозволяє розрахувати корисність набутих компетенцій для вирішення наступної задачі, обумовленої в силу викликів зовнішнього середовища оцінка ефективності процесу розробки може бути проведена тільки стосовно до певного моменту часу, коли відома корисність сформованих компетенцій. Вартісні показники ефективного процесу розробки дещо обмежені (неможливо визначити фактичну вартість придбаних можливостей), і можна спрогнозувати їх подальше використання. (Ушкальов, 2018). Для того щоб спрогнозувати можливість використання існуючого кадрового потенціалу організації, при наявних професійних і кваліфікованих можливостях, визначаються основні вимоги і критерії, які медичний заклад пред'являє до своїх співробітників, які в подальшому включаються в систему сертифікації медичного персоналу установи.

Особливість оцінки ефективності розвитку персоналу полягає в тому, що зовнішнє середовище формує основу для оцінки майбутньої цінності набутих здібностей. Отже, передбачити зміни у зовнішньому середовищі неможливо, тому керівництво організації має спрогнозувати можливість внесення змін у процес розвитку персоналу. Для цього рекомендується сформувати програму розвитку людських ресурсів (розділену на етапи) і сформувати набір показників для оцінки ефективності на кожному етапі.

Таблиця 1.2 – Основні підходи щ о до оцінювання ефективності розвитку персоналу (Граціотова Г.О., 2010):

Підхід	Характеристика
Практико-орієнтований	«модель чотирьох рівнів» Д. Кіркпатрика допоможе оцінити процес розвитку співробітників, так звані результати навчання та їх вплив на фінансово-економічний стан установи. Фінансові та економічні показники можуть зіграти свою роль як основних показників якості потенційного розвитку співробітників, що відповідають потребам кар'єрного зростання.. (Зубко, 2018)
Орієнтований на процес	Модель складається з етапів, починаючи з постановки цілей і аналізу потреб, потім оцінюють проект програми навчання та вивчають успішні та невдалі елементи програми навчання. Цю інформацію потім використовують для документування ефективності та виявлення факторів, що сприяють чи перешкоджають їх зростанню. У ньому також наводяться дані про вплив навчання на корпоративну ефективність (модель Р. Брінкерхоффа)
Орієнтований на дослідження	Модель Д. Філліпса фокусується на розрахунку рентабельності фінансових вкладень в професійний розвиток співробітників організації. Це найефективніший критерій оцінки навчання, оскільки передбачає порівняння витрат з фактичними результатами, досягнутими персоналом.

Сформовано за (Граціотова Г.О., 2010).

Оцінка ефективності організаційно-економічних механізмів управління розвитку персоналу установи має здійснюватися на 3 рівнях:

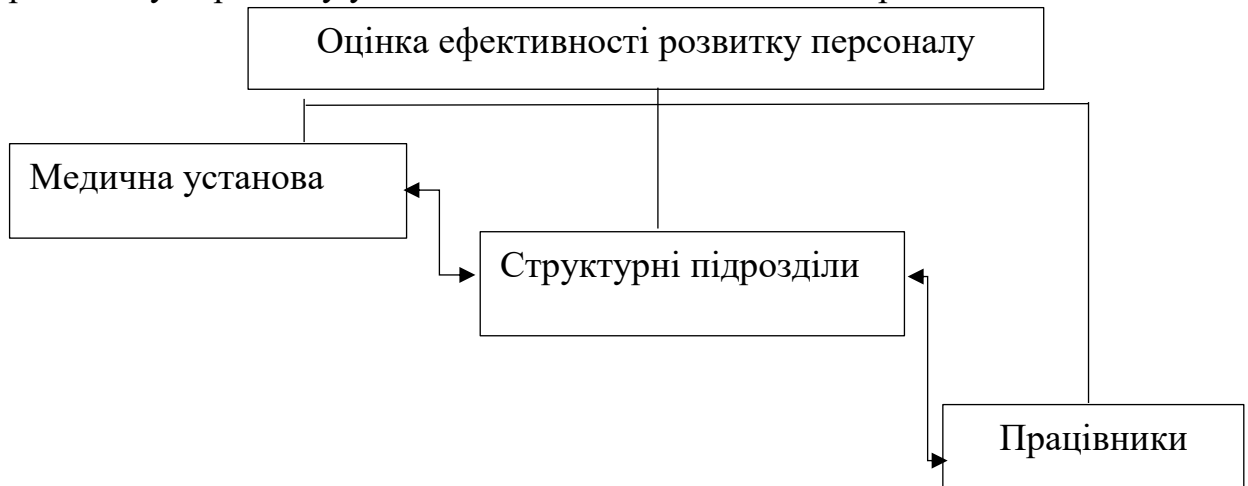


Рисунок 1.3 – Рівні оцінки ефективності розвитку персоналу організації
 Можна оцінити ефективність процесу розвитку людських ресурсів, використовуючи існуючий методологічний підхід, що використовують для оцінки систем управління персоналом.

Таблиця 1.3 – Підходи до оцінювання ефективності розвитку персоналу

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

Продовження таблиці 1.3

Філіпс Д.	Співвідношення доходу, отриманого від співробітників після навчання, і витрат на навчання (інвестиційний коефіцієнт).
Коваленко Т.В.	Оцінка якості процесу управління персоналом, обсяг і структура витрат на персонал, ефективність управління персоналом.
Дейв У.	Показники продуктивності на одиницю сировини, продуктивність на одного співробітника або на одиницю заробітної плати, показники швидкості бізнес-процесів, контрольні показники.
Модель Берда	Оцінюється ефективність навчання (не тільки результативність). Основними компонентами є контекст, введені дані, реакція та результат.
Ульріх Д.	Експертні опитування для оцінки ефективності та визначення критеріїв значущості впливу

Узагальнено (Гавкалова, 2011; Kirkpatrick, 2006).

Економісти визначають економічну ефективність як співвідношення економічних вигод і витрат. Тобто після завершення процесу порівнюються витрати, пов'язані з цим процесом, і отриманий дохід. Основні методи: визначення чистої наведеної вартості, показники рентабельності. Крім того, керівництво може використовувати методи оцінки впливу на кінцевий результат (коефіцієнт трудового вкладу), бальної оцінки ефективності установи.

1.3 Управління розвитком персоналу в організаціях охорони здоров'я.

Перш за все, ефективна кадрова політика є необхідною умовою успішної реалізації реформи охорони здоров'я. Це пов'язано з тим, що якість та вчасність надання медичної допомоги залежить від наявного робочого персоналу, його кваліфікації, професіоналізму і спритності.

Протягом досить тривалого часу медична галузь відстежувала негативну тенденцію кадрового забезпечення, яка в основному пов'язана зі зниженням рівня забезпеченості медичними працівниками в медичних установах, а це не так (Волосовець, 2023).

Кадрова ситуація в медичній галузі України характеризується: (Волосовець, 2023):

- кількість медичних працівників із вищою медичною освітою скорочується, особливо в сільській місцевості.;
- падіння престижу професій лікаря і медсестри;
- зниження обсягу підготовки фахівців у вищих медичних навчальних закладах та доступності медичної освіти (вищої та післявузівської);
- дисбаланс між містами та селами з точки зору забезпечення медичними працівниками та між медичними зв'язками.;
- процес міграції працівників з медичною освітою з України.

Щоб провести аналіз рівня медичної освіти (лікарів та середніх медичних працівників) та забезпеченості медичними працівниками ми згрупуємо регіони України.

Аналізуючи інформацію, ви можете зробити наступні висновки:

- кількість лікарів загальної практики, що перевищує середній показник по країні, виглядає наступним чином: Тернопільська та Львівська області, Івано-Франківська область та м. Київ;
- у Рівненській, Івано-Франківській, Чернігівській та Тернопільській областях молодих медичних працівників із медичною освітою більше, ніж у середньому по країні;
- у Львівській, Івано-Франківській, Донецькій, Сумській, Херсонській, Луганській і Тернопільській областях кількість лікарів-практиків близька до середнього показника в країні - 24,1 на 10 000 жителів, у той час як в інших регіонах країни персоналу достатньо;
- в Одеській, Харківській, Івано-Франківській, Рівненській, Миколаївській та Тернопільській областях кількість молодих медичних працівників з медичною

освітою становить 70,94 на 10 000 населення, що близько до середнього показника по країні;

- у Херсонській, Донецькій та Луганській областях найнижчий рівень практикуючих фахівців;

- Київська, Харківська, Одеська та Миколаївська області мають досить низький рівень молодих медичних кадрів з медичною освітою.

Ми також можемо прийти до висновку, що Чернігівська область дуже близька до національного рівня по забезпеченості медичними кадрами. Це позитивний фактор.

На сьогоднішній день професійні стандарти фахівців в українській медичній системі не відповідають сучасним міжнародним вимогам, тому неможливо сформувати єдину методологію встановлення стандартів у різних галузях промисловості (медичній, соціальній та психологічній сферах) для сприяння раціональному використанню кадрових ресурсів у медичних закладах. (Прокопець, 2020).

Враховуючи спрямованість реформи системи охорони здоров'я, інструментами поліпшення Управління персоналом в медичних установах повинні стати підтримка кадрових ресурсів, поліпшення забезпечення необхідним для організації обладнанням, сучасний ремонт приміщень, використання енергозберігаючих технологій для створення комфортних умов праці, і т. д. Зі зростаючою роллю інформаційних цифрових технологій вдосконаленню управління персоналом та використання інструментів, таких як створення сучасних інформаційних систем, сприяє швидкому вирішенню адміністративних проблем. (сучасні цифрові формати для систематизації інформації), використання проектів (оперативність у вирішенні проблем) та процесів підходи (розподіл діяльності установи в процесі виявлення проблем)(Квіташвілі, 2014).

Одним з напрямків вдосконалення системи управління персоналом медичної системи є створення механізмів управління розвитком персоналу в медичних установах.

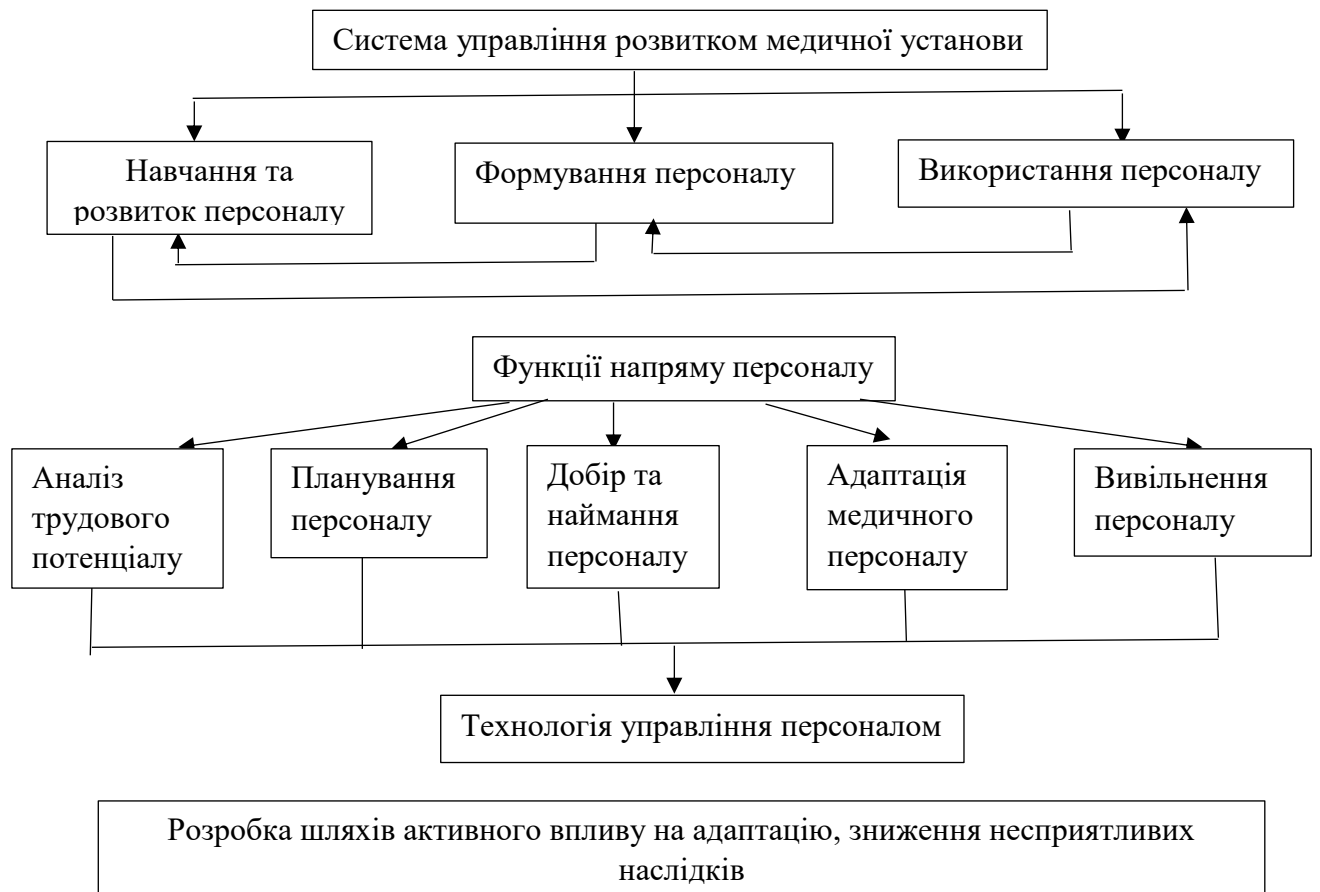


Рисунок 1.4 – Механізми управління розвитком персоналу в організаціях охорони здоров'я (Ровенська, 2020).

Це дозволить поліпшити процес реалізації кадрової стратегії медичного закладу.

При розгляді системи управління розвитком персоналу у закладах охорони здоров'я слід враховувати характеристики, які притаманні даній галузі (Квіташвілі, 2014): 1) монополізм відомства; 2) бюрократизм в керівництві; 3) суворі ієрархічна структура; 4) професійна упередженість; 5) суворі спеціалізація; 6) суворе підпорядкування і чітке виконання наказів керівництва та ін.

Для удосконалення системи управління розвитком персоналу у закладах охорони здоров'я також слід запропонувати: впровадження інноваційних технологій; реорганізація системи управління персоналом, поліпшення інструментарію управління розвитком працівників, виокремлення центрів управління розвитком персоналу та інші.

Цикл управління людськими ресурсами в організації охорони здоров'я містить: (Квіташвілі, 2014).

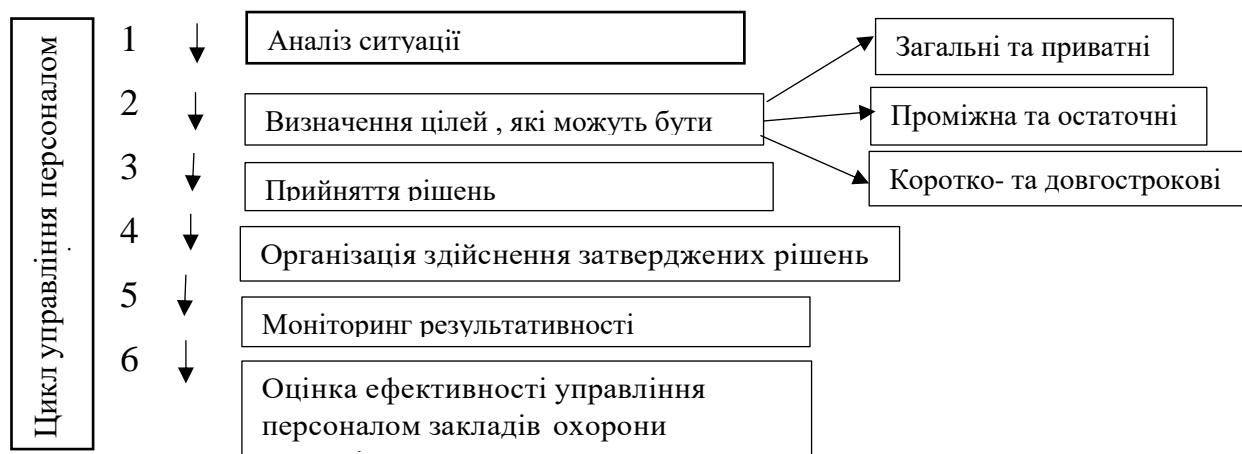


Рисунок 1.5 – Цикл управління розвитком персоналу медичних закладів (Квіташвілі, 2014)

Висновки до розділу 1

В сучасній ситуації економічної глобалізації та системних реформ, медичний персонал, що володіє знаннями, досвідом і здібностями, стає одним з найважливіших елементів функціонування будь-якої організації, крім того, його ефективне використання забезпечує ефективну присутність і функціонування установи в конкурентному середовищі. Саме тому організації слід приділяти особливу увагу управлінню персоналом і забезпечувати його подальший розвиток. Таким чином, можна відзначити, що основним завданням підприємства є розробка ефективної системи управління нарощуванням потенціалу.

Система розвитку людських ресурсів-це набір методів, технологій, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного управління процесом виконання завдань, пов'язаних з розвитком людських ресурсів, задоволенням потреб співробітників, пов'язаних з самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрним зростанням. Система розвитку має відповідати потребам персоналу, які прагнуть підвищення професійної підготовки на протязі трудової діяльності (Морозов, 2017).

При запровадженні системи розвитку персоналу установа отримує

наступні переваги: швидке розкриття потенціалу співробітників спрощує процес впровадження змін. Співробітники стають більш відданими цілям організації. Підвищується ефективність установи.

Впроваджувати інноваційні технології та вдосконалювати інструменти управління для поліпшення систем управління розвитком людських ресурсів в організаціях охорони здоров'я, розвитком людських ресурсів, реорганізацію системи управління людськими ресурсами, виділення центру управління розвитком персоналу.

РОЗДІЛ 2. Аналіз системи управління розвитком персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради.

2.1 Загальна характеристика КНП «Чернігівська обласна лікарня».

КНП «Чернігівська обласна лікарня» - це сучасний медичний заклад системи охорони здоров'я у Чернігівській області. Графік роботи закладу: стаціонарні відділення: цілодобово, поліклінічне відділення: пн-пт 8:00 – 17:00; сб-нд вихідні, (+380) 4622 5-60-05, admin_crh@ukr.net, 14029, м. Чернігів, вул. Волковича 25. 17 квітня 2019 року в зв'язку з реорганізацією шляхом перетворення комунальний лікувально-профілактичний заклад «Чернігівська обласна лікарня» перетворено у комунальне некомерційне підприємство «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради (далі-підприємство або лікарня) на підставі рішень Чернігівської обласної ради від 20 грудня 2018 року № 34-16/VII «Про реорганізацію комунального лікувально-профілактичного закладу «Чернігівська обласна лікарня» у комунальне некомерційне підприємство» та від 4 квітня 2019 року № 31-17/VII «Про затвердження передавального акта комунального лікувально-профілактичного закладу «Чернігівська обласна лікарня» та проведенням організаційно-правових заходів, пов'язаних з перетворенням у комунальне некомерційне підприємство «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради»».

«Чернігівська обласна лікарня» є лікарняним закладом охорони здоров'я – на сьогоднішній день комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги третинної високоспеціалізованої медичної допомоги та може надавати послуги вторинної спеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам, а також забезпечує медичне обслуговування населення на основі відповідних ліцензій та професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників в порядку та на умовах, встановлених законодавством України.

Основною метою діяльності є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством та медична допомога професійно підготовленими медичними

працівниками, спрямована на профілактику, діагностику, лікування та реабілітацію у зв'язку з хворобами, травмами, отруєннями і патологічними станами, а також у зв'язку з вагітністю та пологами. Крім того, діяльність обласної лікарні спрямована на забезпечення рівного і справедливого доступу всіх громадян держави до медичних послуг належної якості відповідно до державних стандартів та протоколів надання медичної допомоги на третинному рівні.

На даний час надання медичної допомоги в стаціонарі здійснюється на безоплатній основі в межах пакету медичних гарантій НСЗУ.

З 1 квітня 2020 року лікарня уклала договори по 16 пакетам про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій з Національною службою здоров'я України. Потужний кадровий склад та наявність дороговартісної медичної апаратури та іншого основного обладнання лікарні дозволили заключити договори по максимальній кількості пакетів медичних послуг, станом на 01.01.2022 року лікарня уклала договори по 20 пакетам про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій з Національною службою здоров'я.

До складу лікарні входять: поліклінічне консультативно-діагностичне відділення потужністю 385 відвідувань на зміну, надається консультативна медична допомога з 26 спеціальностей, щорічно лікарями поліклініки консультиється біля 150 тисяч пацієнтів, 27 стаціонарних відділень на 800 ліжок, амбулаторно-діагностичне, поліклінічно-діагностичне відділення та амбулаторно-консультативне відділення для хворих з дерматовенерологічними захворюваннями, функціонують 6 відокремлених структурних підрозділів, 2 відділення інтенсивної терапії (анестезіологічне з ліжками інтенсивної терапії (14 ліжок) та загальносоматичне з ліжками інтенсивної терапії (12 ліжок), рентгенівське відділення, параклінічні та допоміжні служби, клініко-діагностичні лабораторії.

Цілодобова стаціонарна допомога надається у 27 спеціалізованих відділеннях лікарні, у тому числі 14 відділень з ліжками реанімаційно-

хірургічного профілю, де щорічно отримують екстрену та планову допомогу понад 22000 хворих жителів області. У хірургічних відділеннях стаціонару на рік виконується понад 10000 оперативних втручань, що складає кожне 5-те проведене в області.

Медичний персонал лікарні налічує 1523 особи, з яких близько 300 лікарів, шість почесних докторів України та сім кандидатів медичних наук. Лікарня визначила стратегічні клінічні області для розвитку своїх служб і відділень. Серед них на перший план виступають питання кардіохірургії, судинної хірургії, торакальної хірургії, інтервенційної хірургії та малоінвазивної хірургії, оперативної гінекології. У галузі кардіохірургії та судинної хірургії вже сьогодні успішно впроваджені дослідження судин головного мозку та серця при складних розладах ритму, імплантація кардіостимуляторів, оперативні втручання на магістральних судинах. Функціонує в режимі 24/7 створений сучасний рентгенохірургічний блок.

В останні роки було розроблено обладнання для комп'ютерної томографії, обладнання для оптичної 3D-томографії, мобільне рентгенівське обладнання, Обладнання для анестезії та ШВЛ, система хірургічного ендоскопа, хірургічний лазер, електрохірургічне обладнання, ультразвукова система з лінійними датчиками, обладнання для гемодіалізу, Лор-робоча станція, гастроскопія, дуоденоскоп, бронхоскоп, уретероскоп, операційний стіл та ін. (Офіційний сайт КНП «Чернігівська обласна лікарня», 2023).

2.2 Аналіз діяльності КНП «Чернігівська обласна лікарня».

З 1 квітня 2020 року в лікарні впроваджено медичну інформаційну систему "МедІнфоСервіс". Успішний розвиток електронної медичної картки став результатом участі лікарні в пілотному проєкті з впровадження системи для діагностичних груп.

У 2019 році Міністерство охорони здоров'я України підтвердило лікарні вищу категорію акредитації. Система менеджменту якості лікарні сертифікована відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001.

За 2022 рік проліковано в стаціонару 35107 хворих, що на 3,1% більше ніж 2021 році. Найбільша кількість хворих - з м. Чернігова – 8781, з районів -25 728 чоловік.

Таблиця 2.1 – Основні показники госпіталізації в КНП «Чернігівська обласна лікарня» за 2022 рік, чол.

№	Показники	Дані
Госпіталізовано хворих		
1	Госпіталізовано планово	24531
2	Терміново госпіталізовано	6438
3	До 6 годин госпіталізовано	1325
4	До 24 годин	1435
		пізніше 24 год. –260
5	Проліковано дітей	654
Виписано		
1	Із числа виписаних з одужанням	4938
2	Із числа виписаних із покращенням	24379
3	Із числа виписаних – без змін	562
4	Із числа виписаних з погіршенням	33

Проаналізувавши дані наведені в таблиці, а також дані з офіційного сайту КНП «Чернігівська обласна лікарня» слід відмітити збільшення кількості пацієнтів, за рахунок пандемії.

В відділенні функціональної діагностики у 2022 році обстежено 37984 осіб. Всього проведено 48263 ЕКГ-досліджень.

В фізіотерапевтичному відділенні в 2022 році проліковано 9242 хворих (2021 – 8876), проведено 162843 процедури (2021 – 160743). На 1 пацієнта у 2022 році 32 пролікованих у відділенні приходить 16 процедур, так жн як і за 2021-2022 роки. В кабінеті ЛФК проліковано 1554 хворих (2021 – 1580).

Хірургічна робота ЧОЛ проводиться в 20 операційних на 28 операційних столах.

Таблиця 2.2 – Обстеження пацієнтів у відділенні ультразвукової діагностики у 2022 році

Тип обстеження	Кількість, чол.
ОЧП	10324
щитоподібної залози	2778
молочних залоз	47
нейросонографії	86
органів МТ	10234
акушерських та гінекологічних	6224
кістково-суглобової системи	76
серцево-судинної системи	13287
Доплерографії екстра- та інтракраніальних судин	2102
Всього:	45296

Аналіз показників ефективності хірургічних послуг СНОН дав змогу отримати такі дані.

Таблиця 2.3 – Робота стаціонару хірургічних відділень 2021-2022 роки.

Відділення	Вибуло хворих	
	2021	2022
Кардіохірургічне	1556	1663
Кардіореанімація	283	334
Нейрохірургічне	1062	1223
Опікове	512	568
Ортопедичне	1976	2261
Офтальмологічне	2121	2141
Проктологічне	1271	1354
Судинної хірургії	992	1021
Торакальної хірургії	535	597
Урологічне	2735	2852
Хірургічне	2143	2347
Щелепно-лицьової хірургії	948	1221
Всього:	16134	17582

Дані показують, що за аналізований період кількість пацієнтів, які проходять лікування в хірургії, збільшилася з 16134 у 2021 році до 17582 у 2022

році. Тенденція зміни кількості пацієнтів по відділеннях аналогічна. Згідно офіційної інформації сайту КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради, далі проаналізуємо терміни перебування у відділеннях хірургічного профілю у 2022 році.

Таблиця 2.4 – Термін перебування у відділеннях хірургічного профілю ЧОЛ (середній л/день)

Назва відділення	Період	
	2021	2022
Кардіохірургічне	7,7	7,8
Кардіореанімація	4,02	4,04
Нейрохірургічне	11,5	11,6
Опікове	16,3	16,4
Ортопедичне	13,83	13,91
Офтальмологічне	4,92	4,96
Проктологічне	10,12	10,12
Судинної хірургії	12,91	12,92
Торакальної хірургії	17,68	18,71
Урологічне	6,77	6,89
Хірургічне	9,67	9,83
Щелепно-лицьової хірургії	7,14	7,14
Всього:	8,61	8,63

Таким чином, видно, що тривалість перебування в хірургічних відділеннях ЧОЛ незначно змінилася з 8,61 до 8,63. Однак у деяких відділеннях, таких як нейрохірургія, проктологія та щелепно-лицьова хірургія, середня тривалість перебування не змінилася.

Аналіз даних дає змогу зробити такі висновки щодо основних техніко-економічних показників КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради.

Загальний дохід у 2021 році не змінився порівняно з 2020 роком і становив 235462,9 тис. грн, а у 2022 році збільшився на 1,2% до 238663,7 тис. грн. Загальні видатки установи мали дещо іншу тенденцію: в 2022 році порівняно з 2021 роком зросли на 4,0%, у 2020 – на 6,1% і склали 197341,5 тисяч гривень.

Фактичне фінансування залишалося майже на одному рівні, темп змін коливався від 1,1% до 1,3%.

Середня чисельність персоналу в Чернігівській обласній лікарні 2020 року становила 1564 особи, 2021 року - 1495 осіб, а 2022 року трохи збільшилася до 1523 особи.

Середньомісячна зарплата в 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилася на 5,5%, у 2020 році – на 5,9%. ФОП працівників у 2020 році склав 102730,8 тис.грн., у 2021 році - 107472,4 тис.грн., у 2022 році - 116032,0 тис.грн.

Кількість ліжок у 2022 році була на 1,6% меншою, ніж у 2021 році, а 2020 року кількість ліжок становила 800, не змінившись порівняно з 2019 роком. (Офіційний сайт КНП «Чернігівська обласна лікарня», 2023).

2.3 Оцінка системи управління персоналом КНП «ЧОЛ»

Ефективність роботи медичної організації насамперед залежить від кваліфікації та якості персоналу, тобто від укомплектованості штату.

Станом на початок 2023 року в лікарні працює наступний персонал.: 300 лікарів, з яких 6 – заслужених лікарів України та 7 – кандидатів медичних наук. Із них вищої категорії – 196 чоловік, I категорії – 32 чоловік, II категорії – 56 чоловік; 716 чоловіка середнього медичного персоналу, із них вищої категорії – 346 чоловік, 259 – I категорії та II категорії – 106.

Продуктивність праці, яка показує ефективність використання персоналу установи, у нашому випадку зросла на 18,8%. Давайте розглянемо співвідношення сил між дипломованими лікарями і дипломованими медсестрами.

З таблиці видно, що всі категорії медичних працівників змінилися в кращий бік. Слід зазначити, що більшу частину по лікарям складає категорія передпенсійного віку, так у 2022 році 46,29%.

Що стосується медперсоналу, то тут ситуація дещо інша: за аналізований період частка співробітників працездатного віку збільшилася.

Таблиця 2.6. Співвідношення між дипломованими лікарями та медсестрами

Показники	Роки			Темпи змін,%	
	2020	2021	2022	2019/ 2020	2022/ 2021
Лікарі	279	280	2865	101,07	101,88
Вища категорія	194	197	199	100,52	101,12
I категорія	32	34	35	100,01	103,13
II категорія	51	53	55	104,20	103,75
Середній медичний персонал	646	704	713	109,22	100,95
Вища категорія	302	353	357	117,64	100,38
I категорія	245	247	248	100,32	101,42
II категорія	101	104	106	102,74	101,80

Висновок до розділу 2

Отже, «Чернігівська обласна» є лікарняним закладом охорони здоров'я – на сьогоднішній день комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги третинної високоспеціалізованої медичної допомоги та може надавати послуги вторинної спеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам, а також забезпечує медичне обслуговування населення на основі відповідних ліцензій та професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників в порядку та на умовах, встановлених законодавством України.

Стаціонарна допомога надається в 14 спеціалізованих відділеннях, у тому числі в 27 відділеннях з відділеннями інтенсивної терапії та хірургічними ліжками, і більше 22 000 хворих жителів регіону щорічно отримують невідкладну і планову допомогу. У хірургічному відділенні лікарні кожні 5 разів на рік проводиться понад 10 000 хірургічних втручань у цій галузі.

Лікарня добре укомплектована медичним персоналом - в ній працюють 1523 співробітники, з яких близько 300 лікарів-б почесних докторів України та 7 кандидатів медичних наук.

Фактичне фінансування залишалося майже на одному рівні, темп змін коливався від 1,1% до 1,4%.

Середньооблікова чисельність працівників КНП ЧОЛ зросла в порівнянні з минулим роком.

Доходи загальні у 2021 році в порівнянні з 2020 роком лишалися незмінними і склали 235787,9 тис.грн., а у 2022 році – зросли на 1%, їх вартість склала 237865,7 тис.грн.

Загальні витрати мали дещо іншу тенденцію: в 2022 році порівняно з 2021 роком зросли на 4,0%, у 2020 – на 6,1% і склали 197341,5 тис.грн.

Середньомісячна заробітна плата у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилась на 5,5%, у 2020 році – на 5,9%. ФОП працівників у 2020 році склав 102740,8 тис.грн., у 2021 році - 107473,4 тис.грн., у 2022 році - 116072,0 тис.грн.

РОЗДІЛ 3. Рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради

3.1 Рекомендації по впровадженню системи моніторингу розвитку персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня»

1. Застосування технології «Assesment Center» (технологія точної оцінки), може бути використано для моніторингу процесу організації індивідуальної програми розвитку для кожного співробітника, планування кар'єри персоналу, ефективності та доцільності розвитку знань, умінь і навичок в рамках певної спеціальності. Технологія "центру оцінки" в організації визначає методи розвитку персоналу, як процедуру роботи кадрових служб. (Неплюєва, 2004). Цей метод використовується для оцінки роботи на вищому і середньому управлінському рівнях.

2. Впровадження методу управління за цілями – Management by Objectives (MBO), передбачається, що проводиться оцінка за MBO методом. Він передбачає спільну постановку завдання керівником і співробітником і оцінку результатів виконання завдання в кінці періоду. Звітний період найчастіше збігається з фінансовим роком. Система оцінки охоплює всі посади в компанії, від топ-менеджерів до персоналу нижчої ланки. Основні рішення, які можуть бути прийняті на підставі результатів оцінки, передбачають перегляд зарплати, нематеріальні мотиви, виплата бонусів і премій, присвоєння почесних звань, вручення дипломів і т. д. (Позднякова, 2013). Цей метод дозволяє максимально розкрити потенціал кожного співробітника.

3. Запровадження системи показників Key Performance Indicators (KPI) – методика оцінювання персоналу (має багато спільного із звичайним плановим підходом), при якій показники роботи кожного окремого працівника прив'язують до загальних KPI (Позднякова, 2013). Цей метод допоможе визначити, наскільки ефективно була проведена робота.

4. Запровадження методу оцінки «360 градусів» включає в себе отримання даних про поведінку персоналу в реально існуючих умовах праці і демонстрацію ділових якостей співробітників. Використовується для планування

кадрових резервів, виявлення потреби в навчанні співробітників, оцінки результатів роботи і розробки індивідуальних планів розвитку. (Коваленко, 2010).

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки методів оцінювання професійної кваліфікації персоналу.

Переваги	Недоліки
Метод «Assesment Center»	
<p>Об'єктивність оцінки</p> <p>Немає можливості підробки</p> <p>Може використовуватися для оцінювання співробітників різних рівнів. Поєднує в собі широкий спектр функцій оцінювання для розкриття потенціалу кожного працівника.</p>	<p>Значний час, витрачений на його виконання</p> <p>Значні організаційні витрати</p> <p>Підвищений рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку</p> <p>Вартість методу вище, ніж у інших методів оцінки.</p>
Метод «Management by Objectives»	
<p>Критерії успіху встановлюються до початку завдання (прозорість системи оцінки і простота вимірювання результатів). Дотримання принципу справедливості в заохоченнях.</p> <p>Ми покращили нашу мотивацію.</p> <p>Не потребує значної багато часу</p>	<p>Суб'єктивність (менеджер оцінює ефективність роботи).</p> <p>Потрібно більше зусиль для визначення цілей і стандартів.</p> <p>Зосередження уваги на минулих результатах роботи, а не на розвитку співробітника.</p>
Метод «Key Performance Indicators»	
<p>Розмір преміювання працівника напряду залежить від персональних КРІ.</p> <p>Особиста відповідальність за конкретну сферу роботи.</p> <p>Чітке розуміння поставлених цілей .</p> <p>Фокус на мотивації персоналу.</p>	<p>Складність визначення показників ефективності.</p> <p>Значні витрати часу на розрахунки.</p>

Продовження таблиці 3.1

Метод «Оцінка «360 градусів»»	
Об'єктивність отриманих результатів	Високий ступінь конфіденційності
Це всебічна оцінка кожного співробітника.	персональних даних.
Побудуйте довірчі відносини з клієнтами.	Трудомісткість при обробці даних враховується тільки продуктивність, а не результати продуктивності.
Критерії оцінки моделювання на основі корпоративних стандартів.	Суб'єктивність оцінки. Стресовий вплив на працівників

Сформовано за (Позднякова, 2013).

Як підсумок, можна сказати, що найбільш підходящим методом для КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради є Оцінка «360». Для реалізації даного методу пропонується провести опитування співробітників з використанням спеціально розробленої анкети. Оцінка повинна проводитися 1 раз на півроку. Надалі, при поліпшенні фінансування, можливе використання методу «Assesment Center». Тобто відділ кадрів повинен реорганізувати розподіл співробітників, включаючи моніторинг розвитку співробітників Чернігівської обласної лікарні Чернігівської обласної ради, з метою визначення співробітників, які потребують підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів, перенавчання і т.д. для ефективного виконання покладених на них обов'язків та функцій, а також розробки нової системи стимулювання співробітників.

3.2 Безпечність кадрів як чинник розвитку персоналу

Кадрова безпека – функціональна складова економічної безпеки організації, є характеристикою стану захищеності інтересів організації від загроз, які прямо пов'язані з діяльністю або бездіяльністю персоналу (Зубко, 2018).

Наближення показника до 100% вказує на наявність висококваліфікованих працівників, тим самим знижуючи ймовірність виникнення небезпечних ситуацій.

Таблиця 3.2 – Система індикаторів управління кадровою безпекою підприємства (Маркіна І. , 2000):

Група показників	Індикатори
Показники складу і руху персоналу закладу	Освітній склад персоналу закладу Коефіцієнт плинності кадрів.
Інвестиційні показники в персонал	Питома вага витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал закладу
Показники умов праці	Рівень автоматизації праці Наявність профзахворювань.
Показники мотивації	Рівень задоволеності оплатою праці. Частка оплати праці в загальних витратах підприємства
Особистісні показники	Питома вага персоналу, що не має порушень трудової дисципліни. Імовірність збереження комерційної таємниці

Максимальні значення і напрямки оптимізації показників кадрової безпеки підприємства наведені в таблиці 3.3.

1-й і 6-й показники є стримуючими факторами, оскільки їх мінімізація покращує найважливіший показник безпеки персоналу підприємства. Решта є стимулюючими факторами, збільшення яких впливає на підвищення рівня незамінних показників безпеки персоналу об'єкта.

Таблиця 3.3 – Напрями оптимізації індикаторів і порогових значень кадрової безпеки підприємства (Маркіна І. , 2000):

Індикатор	Напрямок оптимізації	Рекомендований поріг
Коефіцієнт плинності кадрів	<i>min</i>	Від 2% до 10%
Освітній склад персоналу	<i>max</i>	90-100%
Витрати на навчання в загальному обсязі витрат підприємства	<i>max</i>	-
Ступінь задоволеності оплатою праці	<i>max</i>	100%
Питома вага оплати праці в загальному обсязі витрат підприємства	<i>max</i>	Від 55% до 80%
Наявність профзахворювань	<i>min</i>	Від 0 до 3% на рік
Рівень автоматизації праці	<i>max</i>	Від 70%
Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни	<i>max</i>	100%
Імовірність збереження комерційної таємниці	<i>max</i>	100%

При досягненні максимального значення показник не повинен мати максимального значення, оскільки це пов'язано з досить високими витратами. Це не завжди виправдано і прийнятно для установи. Рівень кадрової безпеки компанії можна оцінити, порівнявши загальні показники кадрової безпеки компанії з еталонними значеннями. При цьому порівняння можуть проводитися як за відмінностями, так і за подібністю.

Алгоритм оцінки рівня кадрової безпеки компанії складається з таких кроків (Маркіна, 2020):

- задати еталонні значення індикаторів кадрової безпеки підприємства, які використовуються в оцінці, у %;
- розрахувати значення індикаторів кадрової безпеки закладу у %;
- задати значення вагових коефіцієнтів індикаторів;
- провести нормування значень вагових коефіцієнтів на одиницю (якщо вони задані в балах);
- обчислити інтегральний показник кадрової безпеки установи за наступною формулою:

(3.1)

$$m = \sum_{n=1}^N W_n X_{n0} / X_{nE}$$

де n – номер індикатора; N – кількість використовуваних індикаторів; W_n – ваговий коефіцієнт n -го індикатора; X_{n0} – значення n -го індикатора закладу; X_{nE} – значення n -го індикатора еталону.

Таблиця 3.4 – Шкала рівня стану кадрової безпеки (Маркіна І. , 2000):

Інтервал	Хар-ка стану	Шляхи досягнення
0,00-0,20	Критичний	Розроблення антикризової стратегії управління персоналом
0,21-0,40	Кризовий	Зведення до мінімуму негативних наслідків і відновлення безпеки закладу
0,41-0,60	Задовільний	Заходи по попередженню та протидії кризовим явищам
0,61-0,80	Нормальний	Заходи щодо запобігання кризам і підтримання досягнутих рівнів
0,81-1,00	Стабільний	Підтримка здобутого рівня

Примінімо зазначену методику для НКП «Чернігівська обласна лікарня»

Таблиця 3.5 – Індикатори управління безпекою кадрів НКП «Чернігівська обласна лікарня»

№ з/п	Індикатори	Роки			Середнє значення	Етало н	Вага індикатора
		2019	2020	2021			
1	Освітній склад кадрового потенціалу, %	36,18	45,46	57,48	0,19	100	0,19
2	Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,23	0,31	0,16	41,37	2	0,1
3	Питома вага витрат на навчання персоналу в загальному обсязі витрат, %	17,33	16,51	10,10	17,19	31	0,01
4	Частка витрат на оплату праці в загальному обсязі витрат установи, %	26,8	32,48	29,3	36,2	50	0,16
5	Рівень задоволеності заробітної персоналу, %	51,12	51,98	52,01	51,47	100	0,12
6	Наявність професійних захворювань, %	4,28	5,46	5,68	5,62	5	0,02
7	Рівень автоматизації %	87,81	88,17	89,6	88,32	90	0,16

Отже, з даних, наведених в таблиці 3.5, видно, що в НКП "Чернігівська обласна лікарня" 5 показників управління безпекою персоналу не відповідають критеріям. Розрахуймо коефіцієнт інтеграції для управління кадровою безпекою на основі значень показників, бенчмарків, вагових коефіцієнтів показників і кількості найбільш небезпечних загроз для управління кадровою безпекою компанії:

$$m = \sum_{n=1} W_n X_n^O X_n^E = \frac{2,98}{5} = 0,59$$

В такий спосіб, величина інтегрального коефіцієнта безпеки кадрів НКП «Чернігівська обласна лікарня» складає 0,59 і потрапляє в проміжок 0,41 – 0,60, що дає змогу характеризувати задовільним ступенем безпеки кадрів.

3.3 Рекомендації щодо запровадження інноваційних технологій розвитку персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради

В пункті 1.1 розділу 1 даної роботи описані основні традиційні методи розвитку персоналу медичних установ, дана їх класифікація. Головне-це освіта: підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації. Що є дуже важливо для будь-якої організації. Особливо це актуально для медичних установ, оскільки якість медичної допомоги безпосередньо пов'язане з кваліфікацією медичного персоналу. У зв'язку з реформуванням галузі охорони здоров'я багато документів з підготовки медичних працівників були переглянуті, зокрема, було прийнято постанову № 302. Згідно цієї Постанови: «п.3. Усі фахівці у сфері охорони здоров'я після здобуття вищої освіти у зазначеній сфері охорони здоров'я та отримання кваліфікації після закінчення навчання в інтернатурі для подальшої атестації відповідно до законодавства мають право на безперервний професійний розвиток» (Гройсман, 2018).

Крім того в Постанові виокремлені види освіти (Гройсман, 2018):

- самоосвіта в сфері охорони здоров'я – самоорганізоване набуття професійних і спеціальних компетентностей медичними працівниками в процесі їхньої професійної, громадської та інших видів діяльності.;
- неформальна освіта – заходи з розвитку знань і навичок, що реалізуються відповідно до навчальних програм, можуть призвести до присвоєння професійної та/або часткової освітньої кваліфікації, оскільки вони не передбачають присвоєння визнаних державою освітніх кваліфікацій відповідно до рівня освіти;
- особисте навчальне портфоліо - сукупність задокументованої інформації про особисті досягнення медичного працівника, його подальшу освіту, неформальне та інформальне навчання в процесі безперервного професійного розвитку.

Крім того, це пов'язано з атестацією медичного персоналу. Працівники КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради повинні безперервно підвищувати свою кваліфікацію. Раніше ми брали участь безпосередньо в семінарах та конференціях, але на даний момент нам необхідно залучати інноваційні технології навчання в контексті пандемії COVID-19 і в умовах воєнного стану. Наразі існує безліч кейс-технологій, тренінгів, коучингу, дистанційного навчання, модульного навчання, майстер-класів тощо, але зрозуміло, що багато хто з них не підходять для медичних установ.

Такі інноваційні методи навчання використовуються найчастіше. (Гетьман, 2017):

- 1) Відеотренінг забезпечує візуальне навчання з використанням документів, аудіо - та відеопрограм вже в електронному варіанті.
 - 2) Дистанційне навчання - це підготовка персоналу на відстані з використанням комунікаційних технологій. У сучасній ситуації воєнного стану найкращим варіантом є проведення відеоконференцій та семінарів..
 - 3) У фокусі тренінгу - розвиток практичних навичок з мінімумом теоретичних блоків. Мета - розвинути практичні навички, навчитися нової поведінки та змінити ставлення до виконання завдань шляхом моделювання реалістичних ситуацій.
 - 4) Метод моделювання поведінки - для вироблення конкретних моделей поведінки працівників у стандартних і нестандартних ситуаціях. Він ґрунтується на виявленні, аналізі та повторенні на практиці "моделей поведінки" (рольових моделей). Модель повинна якомога точніше відображати реальну ситуацію, щоб отримані знання можна було одразу застосувати на практиці.
- Бали нараховуються за участь у різних заходах (інформаційних та навчальних), а також враховуються при атестації (підтвердженні) категорій лікарської компетентності.

На додаток до переваг для персоналу, можна отримати позитивний момент і для КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради.

Працівник КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради пройшов дистанційні курси з «Діагностики онкологічних проявів молочної залози за допомогою еластографії (ультразвукова діагностика)».

У КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради раніше не проводились такі обстеження. Орієнтовна вартість даної послуги від 320 грн. В м. Чернігові таку діагностику проводить Клініка СІММЕД, але ціна значно вища.

Передбачити наслідки професійного розвитку і, як наслідок, розширення спектру платних послуг.

КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради (за базу візьмемо дані 2021):

$$Eф2022 = 49*12*290=188160 \text{ грн.}$$

Таким чином, можна відстежити переваги цього заходу: підвищення кваліфікації співробітників, розширення сфери платних медичних послуг.

Таблиця 3.6 – Рекомендації по вдосконаленню управління розвитком персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня»

Заходу	Зміст	Прогнозований результат
Рекомендації КНП «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради по впровадженню системи моніторингу розвитку персоналу	Впровадження методів оцінки професійної кваліфікації персоналу.	Підвищення продуктивності працівників
Безпека кадрів як основний чинник розвитку персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня»	Система індикаторів управління кадровою безпекою підприємства	Збільшення ефективності використання персоналу
Рекомендації по використанню інноваційних технологій з розвитку персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня»	Інноваційні технології в навчанні	Підвищення кваліфікації персоналу, як одна з можливостей розширення медичних послуг Eф=188160грн.

Висновки до розділу 3

Для дослідження щодо того, як має відбуватися розвиток персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня» для оцінки професійної кваліфікації персоналу можна використовувати різні методи.:

1. Застосування технології «Assesment Center» (технологія точної оцінки), може бути використано для моніторингу процесу організації індивідуальної програми розвитку для кожного співробітника, планування кар'єри персоналу, ефективності та доцільності розвитку знань, умінь і навичок в рамках певної спеціальності. Технологія "центру оцінки" в організації визначає методи розвитку персоналу, як процедуру роботи кадрових служб. (Неплюєва, 2004). Цей метод використовується для оцінки роботи на вищому і середньому управлінському рівнях.

2. Впровадження методу управління за цілями – Management by Objectives (MBO), передбачається, що проводиться оцінка за MBO методом. Він передбачає спільну постановку завдання керівником і співробітником і оцінку результатів виконання завдання в кінці періоду. Звітний період найчастіше збігається з фінансовим роком. Система оцінки охоплює всі посади в компанії, від топ-менеджерів до персоналу нижчої ланки. Основні рішення, які можуть бути прийняті на підставі результатів оцінки, передбачають перегляд зарплати, нематеріальні мотиви, виплата бонусів і премій, присвоєння почесних звань, вручення дипломів і т. д. (Позднякова, 2013). Цей метод дозволяє максимально розкрити потенціал кожного співробітника.

3. Запровадження системи показників Key Performance Indicators (KPI) – методика оцінювання персоналу (має багато спільного із звичайним плановим підходом), при якій показники роботи кожного окремого працівника прив'язують до загальних KPI (Позднякова, 2013). Цей метод допоможе визначити, наскільки ефективно була проведена робота.

4. Запровадження методу оцінки «360 градусів» включає в себе отримання даних про поведінку персоналу в реально існуючих умовах праці і демонстрацію ділових якостей співробітників. Використовується для планування кадрових

резервів, виявлення потреби в навчанні співробітників, оцінки результатів роботи і розробки індивідуальних планів розвитку. (Коваленко, 2010).

У зв'язку з реформою медичної галузі були переглянуті багато документів з підготовки медичних працівників, зокрема, прийнято постанову № 302. Згідно з цим Положенням, " Пункт 3. Усі медичні працівники, які здобули вищу освіту в певній медичній галузі та отримали кваліфікацію після проходження інтернатури для подальшої сертифікації відповідно до Закону, мають право на постійний професійний розвиток".(Гройсман, 2018).

Частіше всього використовуються такі інноваційні методи навчання (Даниленко, 2010):

- 1) Відеотренінг забезпечує візуальне навчання з використанням електронних документів, аудіо - та відеопрограм і т. д..
- 2) Дистанційне навчання - це підготовка персоналу на відстані з використанням комунікаційних технологій. У сучасній ситуації воєнного стану найкращим варіантом є проведення відеоконференцій та семінарів..
- 3) В тренінговому навчанні – набуття практичних компетентностей, з мінімальним теоретичним блоком. Мета – моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань.
- 4) Метод поведінкового моделювання вироблення у працівників певної моделі поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Заснований на пошуку «поведінкової моделі» (прикладу для наслідування), її аналіз і відтворення на практиці. Модель повинна максимально відображати реальну ситуацію, що дозволяє застосувати отримані знання на практиці.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах економічної глобалізації та реформування системи охорони здоров'я людські ресурси, що володіють знаннями, досвідом і здібностями, стають важливим елементом функціонування будь-якої установи, і їх ефективне використання забезпечить ефективну присутність закладу в конкурентному середовищі. Отже, організації слід звертати особливу увагу на управління персоналом і забезпечувати його подальший розвиток. Таким чином, можна відзначити, що одним з основних завдань підприємства є створення ефективної системи управління розвитком персоналу

Система розвитку персоналу - це сукупність методів, прийомів, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного управління процесом розвитку людських ресурсів і задоволення потреб працівників у самореалізації, професійному навчанні та кар'єрному зростанні.

Система розвитку повинна відповідати потребам персоналу, які прагнуть підвищення професійної підготовки на протязі трудової діяльності (Морозов, 2017).

При впровадженні системи розвитку людських ресурсів установа отримує наступні переваги: розкриваються можливості співробітників. Спрощується процес впровадження змін. Співробітники стають більш відданими цілям організації. Підвищується ефективність установи.

Для покращення системи управління розвитком медичного персоналу в установах охорони здоров'я ми можемо запропонувати впровадження інноваційних технологій, вдосконалення інструментів управління розвитком персоналу, реорганізацію системи управління людськими ресурсами, виділення центру управління розвитком персоналу. Отже, "Чернігівська державна лікарня - лікарняний заклад охорони здоров'я, нині некомерційне комунальне підприємство, що надає третинну високоспеціалізовану медичну допомогу та здатне надавати вторинну спеціалізовану медичну допомогу будь-якій особі.

Лікарня укомплектована медичними фахівцями: 1523 працівники, серед яких близько 300 лікарів, шість заслужених лікарів України та сім кандидатів МН.

Загальний дохід у 2021 році не змінився порівняно з 2020 роком і становив 235462,9 тис. грн, а у 2022 році збільшився на 1,2% до 238663,7 тис. грн. Загальні видатки установи мали дещо іншу тенденцію: в 2022 році порівняно з 2021 роком зросли на 4,0%, у 2020 – на 6,1% і склали 197341,5 тисяч гривень.

Фактичне фінансування залишалося майже на одному рівні, темп змін коливався від 1,1% до 1,3%.

Середня чисельність персоналу в Чернігівській обласній лікарні 2020 року становила 1564 особи, 2021 року - 1495 осіб, а 2022 року трохи збільшилася до 1523 особи.

Середньомісячна зарплата в 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилась на 5,5%, у 2020 році – на 5,9%. ФОП працівників у 2020 році склав 102730,8 тис.грн., у 2021 році - 107472,4 тис.грн., у 2022 році -116032,0 тис.грн.

Кількість ліжок у 2022 році була на 1,6% меншою, ніж у 2021 році, а 2020 року кількість ліжок становила 800, не змінившись порівняно з 2019 роком(Офіційний сайт КНП «Чернігівська обласна лікарня», 2023).

Для дослідження стану розвитку персоналу КНП «Чернігівська обласна лікарня» Для оцінки професійної кваліфікації персоналу можна використовувати різні методи:

1. Впровадження технології «Assesment Center» (технологія точної оцінки), може бути використано для моніторингу процесу організації індивідуальної програми розвитку для кожного співробітника, планування кар'єри персоналу, ефективності та доцільності розвитку знань, умінь і навичок в рамках певної спеціальності. Технологія "центру оцінки" в організації визначає методи розвитку персоналу, як процедуру роботи кадрових служб. (Неплюєва, 2004). Цей метод використовується для оцінки роботи на вищому і середньому управлінському рівнях.

2. Впровадження методу управління за цілями – Management by Objectives (MBO), передбачається, що проводиться оцінка за MBO методом. Він передбачає спільну постановку завдання керівником і співробітником і оцінку результатів виконання завдання в кінці періоду. Звітний період найчастіше збігається з фінансовим роком. Система оцінки охоплює всі посади в компанії, від топ-менеджерів до персоналу нижчої ланки. Основні рішення, які можуть бути прийняті на підставі результатів оцінки, передбачають перегляд зарплати, нематеріальні мотиви, виплата бонусів і премій, присвоєння почесних звань, вручення дипломів і т. д. (Позднякова, 2013). Цей метод дозволяє максимально розкрити потенціал кожного співробітника.

3. Запровадження системи показників Key Performance Indicators (KPI) – методика оцінювання персоналу (має багато спільного із звичайним плановим підходом), при якій показники роботи кожного окремого працівника прив'язують до загальних KPI (Позднякова, 2013). Цей метод допоможе визначити, наскільки ефективно була проведена робота.

4. Запровадження методу оцінки «360 градусів» включає в себе отримання даних про поведінку персоналу в реально існуючих умовах праці і демонстрацію ділових якостей співробітників. Використовується для планування кадрових резервів, виявлення потреби в навчанні співробітників, оцінки результатів роботи і розробки індивідуальних планів розвитку. (Коваленко, 2010).

Кадрову безпеку можна визначити як функціональну складову економічної безпеки, що є характеристикою стану захищеності інтересів підприємств від загроз, які прямо пов'язані з діями або бездіяльністю персоналу. Саме кадрова безпека стає чинником розвитку персоналу працівників.

У зв'язку з реформуванням сфери охорони здоров'я багато документів з підготовки медичних працівників були переглянуті, зокрема прийнято Положення № 302. Згідно цього Положення «п.3. Усі фахівці у сфері охорони здоров'я після здобуття вищої освіти у зазначеній сфері охорони здоров'я та отримання кваліфікації після закінчення навчання в інтернатурі для подальшої

атестації відповідно до законодавства мають право на безперервний професійний розвиток» (Гройсман, 2018).

Найчастіше використовуються такі інноваційні методи навчання (Даниленко, 2010):

- 1) Відеотренінг забезпечує візуальне навчання з використанням електронних документів, аудіо - та відеопрограм і т. д..
- 2) Дистанційне навчання - це підготовка персоналу на відстані з використанням комунікаційних технологій. У сучасній ситуації воєнного стану найкращим варіантом є проведення відеоконференцій та семінарів..
- 3) В тренінговому навчанні – набуття практичних компетентностей, з мінімальним теоретичним блоком. Мета – моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань.
- 4) Метод поведінкового моделювання вироблення у працівників певної моделі поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Заснований на пошуку «поведінкової моделі» (прикладу для наслідування), її аналіз і відтворення на практиці. Модель повинна максимально відображати реальну ситуацію, що дозволяє застосувати отримані знання на практиці.

Використані джерела:

1. Багрова, І. (2010). Інноваційна складова праці менеджерів та її облік в кадровій політиці підприємства. Вісник економічної науки України., (1), 28–29.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. (2011). Управління персоналом. Центр учбової літератури.
3. Бучинська Т. В. (2014). Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник, Серія «Економічні науки» , Херсон(7, ч.2), 144–146.
4. Волобуєв М. І. (2015). Розвиток персоналу підприємства — сучасні аспекти. http://www.economy.in.ua/pdf/12_2015/21.pdf
5. Волосовець О.П. (2023). Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: Сучасні виклики. <https://umv.com.ua/kadrove-zabezpechennya-galuzi-oxoronizdorov-ya-v-ukraini-ta-sviti-suchasni-vikliki/>
6. Гавкалова Н.Л. Власенко Т.А. (2011). Управління ефективністю менеджменту персоналу: Монографія. ХНЕУ.
7. Гаврилюк І.В. (б. д.). Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. <http://archive.nbu.gov.ua>
8. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. (2020). Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
9. Гетьман О.О. (2017). Інноваційні методи розвитку персоналу. <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>.
10. Гугул О. Я. (2013). Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інновація економіка: всеукр. наук.-виробн. журн., Тернопіль : ІКСГП НААН(6 (44)), 194–198.

- 11.Грішнова О.А. (2004). Розвиток персоналу як інвестиційний проект: Методичні підходи до визначення ефективності. Економічна думка, Зб. наук. пр. – Тернопіль(9), 15–19.
- 12.Даниленко О.А. (2010). Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища. Актуальні проблеми економіки., (8 (110)), 92–102.
- 13.Данилко В.К. (б. д.). Економіка, організація і управління підприємством. <https://ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935>.
- 14.Дериховська В.І. (2013). Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ, (7 (426)), 341–347.
- 15.Дяків О.П. (2011). Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля., (14 (168)). – Ч. I.), 100–104.
- 16.Зубко Т. (2018). Індикатори кадрової безпеки. <http://visnik.knute.edu.ua/files/2018/04/7.pdf>
- 17.Зленко А.М. (б. д.). Оцінка працівників методом «360 градусів». Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Григорія Калина, А.В.
- 18.Калина А.В. (2008.). Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку.
- 19.Кравчук І.І. (2020). Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2020/3.pdf
- 20.Клочков А.К. (2010). КРІ та мотивація персоналу. повна збірка практичних інструментів.
- 21.Коваленко Т.В. (2010). Здійснення функцій служби управління персоналом та керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу. Проблеми і перспективи

- інноваційного розвитку економіки України, (Дніпропетровськ: Нац. гірничий ун-т), Т-2,167–169.
- 22.Коваленко Т.В. (2010). Особливості впровадження системи загального управління якістю на українських підприємствах. Матеріали міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери»: В 2-х т., 2, 260–261.
- 23.Крушельницька О.В. (2006). Управління персоналом. Кондор.
- 24.Лазоренко Т.В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях [Текст] / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018.— №1.
- 25.Левченко А.О. (2005). Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету, Кіровоград: КНТУ(Економічні науки, вип. 7, ч. II), 155–163.
- 26.Малахова В.М. (2007). Збалансована система показників, їх розробка та аналіз. Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту. Економічні науки., Ч. 1(вип. 12.), 266–273.
- 27.Маркіна А.І. (2020). Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації: Методичні засади та практична апробація. http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/4.pdf
- 28.Мескон М. (1994). Основи менеджменту. Справа.
- 29.Морозов О.Ф. (2017). Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка № 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>
- 30.Квіташвілі О. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років. (2014). <http://moz.gov.ua>.
- 31.Неплюева А. (2004). ASSESSMENT CENTER: Технологія оцінки та розвитку персоналу. Довідник кадровика, (1), 90–92.

32. Німуха Ю.К. (2017). Особливості управління персоналом в іт-компаніях. Сучасні підходи до управління підприємством (с. 81). «Політехніка».
33. Одегов Ю.Г. (2007). Управління персоналом. Фінстатінформ.
34. Офіційний сайт КНП «Чернігівська обласна лікарня». (2023). <https://crh.cn.ua/>.
35. Позднякова С.В. (2013). Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу. Економічний аналіз. (3-тє вид.). Т.14. (Оригінал опубліковано 2013 р.)
36. Прокопець Л.В. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. (2020). http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/47.pdf
37. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. (2020). Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/47.pdf.
38. Постанова КМУ 28.03.2018р. Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я. (2018). <https://www.apteka.ua/article/455594>.
39. Савченко В. А. (2002). Управління розвитком персоналу. КНЕУ.
40. Сардак С. (2008). Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Аспекти праці, (6), 45–51.
41. Сівашенко, Т. (2011). . Сучасні підходи до оцінки персоналу. Економічний аналіз. (8-ме вид.). Збірник наукових праць.
42. Спенсер М. Л. (2010). Моделі максимальної ефективності роботи. Компетенції., НІРРО Publishing(пер. з англ.), 384.
43. Стахів О. (2007). Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. Аспекти праці, (1), 29–35.
44. Стельмашенко О.В. (2012). Оцінка розвитку персоналу підприємства. http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf.

- 45.Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук. (2014). 45. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29_19.
- 46.І. Прокопенко, К. Норта. (2001). Управління ефективністю і якістю: модульна програма. (2-ге вид.). Справа.
- 47.Ушкальов В.В. (2018). Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/64.pdf>.
- 48.Федорак Я. (2007). Менеджмент.: електрон. наук. фахове вид. 2007. № 1. http://www.management.com.ua/notes/training_need_investment.html.
- 49.О.І. Амоша, О.Ф. Новікова, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська та ін. (2008). Якість трудового потенціалу та управління трудової сферою в Україні: соціальна експертиза. НАН України, Ін-т економіки пром-сті., 207.
- 50.Gasskov V.(2010) Managing vocational training systems: A handbook for senior administrators. Geneva, International Labour Office.
- 51.Kirkpatrick D.I. (2006)Evaluating Training Programs. Berret-Koehler, San Francisco, XVII, 379 p
- 52.Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. (1997)The learning Company: 2nd end. – Maidenhead: McGraw-Hill,.
- 53.Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA. pp. 1.
- 54.Training and Development: A Prominent Determinant for Improving HR Productivity.

