

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет: Фармацевтичний**

**Кафедра менеджменту охорони здоров'я**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Проректор з науково-педагогічної роботи  
Едуард БУРЯЧКІВСЬКИЙ  
« 01 » 20 23 р.



**МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА**  
**ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**  
**З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**«HR - МЕНЕДЖМЕНТ З ЦИКЛОМ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ»**

**Рівень вищої освіти:** другий (магістерський)

**Галузь знань:** 07 «Управління та адміністрування»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Освітньо-професійна програма:** Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом

**Одеса - 2023**

**Затверджено:**

Засіданням кафедри менеджменту охорони здоров'я  
Одеського національного медичного університету

Протокол № 1 від "28" 08 2023р.

Завідувач кафедри  Олена РУДІНСЬКА

**Розробники:**

завідувач кафедри, к.е.н., доц. Рудінська О. В.  
професор кафедри, д.е.н., проф. Криленко В. І.  
доцент кафедри, к.е.н., доц. Князькова В. Я.  
доцент кафедри, к.е.н., доц. Кусик Н. Л.  
доцент кафедри, к.мед.н., Бусел С. В.

## **ТЕМА 1.**

### **HR-менеджмент і ключові функції та завдання HR-менеджера**

**Мета.** Набуття здобувачами вищої освіти знань з управління персоналом, його функцій, завдань та професійної культури HR-менеджменту. Формування елементів загальних та спеціальних компетентностей у сфері управління людськими ресурсами. Ознайомлення з базовими поняттями та принципами HR-менеджменту, формування системи управління персоналом в організації.

#### **Основні поняття.**

1. **Управління персоналом.** сутність, мета і завдання.
2. **Основні поняття управління персоналом.** робоча сила, трудові ресурси, людські ресурси, людський капітал, персонал, кадри.
3. **Ключові функції HR-менеджера.** підбір, навчання, розвиток, мотивація персоналу.
4. **Система управління персоналом.** формування, впровадження, принципи ефективного управління.
5. **Професійна культура HR-менеджменту.** генезис, еволюція та стандарти.

#### **ПЛАН**

##### **1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.**

Привітання, перевірка присутніх.  
Повідомлення теми, мети заняття.  
Мотивація здобувачів щодо вивчення теми.

##### **2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК**

###### **Кейс для аналізу.**

###### **Ситуація.**

Компанія «МедПлюс» зіткнулася з проблемами у підборі, утриманні та мотивації персоналу. Співробітники часто залишають роботу через недостатнє стимулювання, а нові кандидати не відповідають очікуваним критеріям. Окрім того, система навчання та розвитку працівників неефективна.

###### **Запитання для обговорення.**

###### **1. Аналіз проблем.**

Які основні проблеми у сфері управління персоналом виявилися у компанії?  
Як ви вважаєте, що призвело до цих проблем?

###### **2. Формування HR-стратегії.**

Які кроки повинна зробити компанія для покращення системи управління персоналом?  
Які основні функції HR-менеджера повинні бути посилені?

###### **3. Система мотивації.**

Які методи мотивації і стимулювання були б найефективнішими для зниження плинності кадрів?

###### **4. Планування підбору персоналу.**

Як компанія може оптимізувати процес підбору персоналу, щоб відповідати потребам бізнесу?

###### **Практичне завдання.**

1. **Аналіз випадку.** На основі інформації про компанію «МедПлюс» розробіть план удосконалення роботи HR-відділу. Врахуйте функції управління підбором, навчанням, мотивацією і утриманням персоналу.

2. **Планування системи мотивації.** Розробіть систему мотивації для працівників, що

включатиме як фінансові, так і нефінансові стимули. Наведіть приклади інструментів, які могли б бути корисними для компанії.

### Основні поняття управління персоналом.

Поняття	Сутність
Робоча сила	Сукупність фізичних і розумових здібностей людини, що використовуються в процесі праці.
Трудові ресурси	Потенціал працездатного населення, що може бути залучений у виробничу діяльність.
Людські ресурси	Сукупність працівників, які мають необхідні знання, навички та досвід для виконання роботи.
Людський капітал	Сукупність знань, навичок і досвіду працівників, що приносять додану вартість організації.
Персонал	Працівники організації, що виконують певні функції для досягнення її цілей.
Кадри	Кваліфіковані спеціалісти та фахівці, що працюють в організації.

### Функції HR-менеджера.

Функція	Сутність
Підбір персоналу	Визначення потреби в нових працівниках і залучення кандидатів.
Навчання персоналу	Організація професійного навчання та розвитку співробітників.
Мотивація персоналу	Створення умов для підвищення зацікавленості працівників у роботі.
Оцінка ефективності	Оцінка результативності діяльності працівників і коригування стратегій.

### ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Генезис HR-менеджменту та його розвиток в організаціях.
2. Ключові функції HR-менеджера та їхня роль у формуванні ефективної кадрової стратегії.
3. Виклики та можливості у сфері управління персоналом у медичних закладах.
4. Роль HR-менеджера у побудові корпоративної культури.
5. Сучасні підходи до управління людським капіталом.

### ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Охарактеризуйте сутність HR-менеджменту.
2. Які основні функції виконує HR-менеджер в організації?
3. Які принципи управління персоналом є найбільш важливими для успішної роботи організації?
4. Чим відрізняються поняття «персонал» та «кадри»?
5. Які фактори впливають на формування системи мотивації працівників?

### Тестування.

#### Яка з наступних функцій є основною для HR-менеджера?

- A) Підбір та найм персоналу
- B) Розробка маркетингових стратегій
- C) Управління фінансами

D) Створення технічної документації

**Що таке "онбординг" у контексті HR-менеджменту?**

- A) Оцінка продуктивності працівників
- B) Розробка системи винагород
- C) Процес введення нового співробітника в компанію
- D) Впровадження нових технологій

**Роль HR-менеджера у процесі навчання та розвитку персоналу?**

- A) Створення фінансових звітів
- B) Організація тренінгів та підвищення кваліфікації працівників
- C) Розробка маркетингових кампаній
- D) Впровадження нових технологій

**Обрати з наведених етапів є частиною процесу підбору персоналу?**

- A) Проведення фінансового аудиту
- B) Проведення співбесід
- C) Розробка продуктів
- D) Ведення переговорів з постачальниками

**Що означає термін "Talent Management" у HR-менеджменті?**

- A) Управління талантами. процес залучення, розвитку та утримання найкращих працівників
- B) Управління фінансовими активами
- C) Розробка технічних специфікацій
- D) Планування маркетингових стратегій

**Який документ зазвичай створюється HR-менеджером для опису посадових обов'язків?**

- A) Фінансовий звіт
- B) Опис посади (Job Description)
- C) Маркетинговий план
- D) Технічна документація

## **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.**

### **Основна.**

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я. навчальний посібник. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema\\_0036.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf)
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ . Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL. [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl\\_personalom\\_Balabanova2011.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf)
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон . Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL. [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_69\\_1\\_2019\\_ukr/11.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf)
5. Дяків О. П., Островецький В. М. Управління персоналом . навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль . ТНЕУ, 2018. 288 с. URL. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0\\_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
6. Кукулєнко-Лук'янець І. В. Психологія управління. навчально-методичний посібник. Черкаси. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL. [https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86\\_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf](https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf)
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В.

- Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон. Олді+, 2022. 264 с.
8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса. Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
  9. Психологія управління. практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів. ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL.  
<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
  10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL.  
<https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
  11. Управління персоналом . підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк . ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
  12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL.  
[https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiyi\\_Yevhen/Psykholohiia\\_upravlinnia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf)

#### Додаткова.

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я . Навч.-метод. посіб. Київ . МАУП, 2007. 328 с. URL. [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06\\_13.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf)
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка. реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я. колективна монографія. ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні. генеза і перспективи розвитку. колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтеєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві. підручник (ВНЗ І—ІV р. а.) / В. І. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. І. Шатила. 2013. 304 с.
6. Навчальний посібник. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] . навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ . КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

#### Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL. <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.
3. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
4. Державна казначейська служба України. офіційний веб-сайт. URL. <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України».

- офіційний веб-сайт. URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
  7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
  8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
  9. Класифікація видів економічної діяльності. URL. <https://kved.biz.ua>.
  10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL. [www.med122.com](http://www.med122.com).
  11. Медичний світ. професійна газета. URL. [www.medsvit.org](http://www.medsvit.org).
  12. Медична інформаційна система. офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL. <http://medexpert.ua/ua/medichniy-zaklad/31-medichniy-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
  13. Медико - правовий портал. URL. <http://103-law.org.ua>.
  14. Міністерство охорони здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/>.
  15. Міністерство соціальної політики України. офіційний веб-сайт. URL. <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
  16. Національна служба здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
  17. Національна академія медичних наук України. URL. [www.amnu.gov.ua](http://www.amnu.gov.ua).
  18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/06/zb\\_zoz\\_17.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls).
  19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL. [http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ\\_SUITE\\_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089](http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089)
  20. Український медичний часопис. медичний журнал. URL. [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).
  21. Українська Медична Рада. URL. <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
  22. American college of healthcare executives. URL. <https://www.ache.org/>.
  23. Global Health Expenditure Database. URL. <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
  24. Global health security Index. URL. <https://www.ghsindex.org/about/>.
  25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
  26. European Regional Office of the World Health Organization. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
  27. World Health Organization. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
  28. Modern healthcare. URL. <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
  29. The New England Journal of Medicine. URL. <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
  30. Health Strategy. European Commission. official web-site. URL. <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

## ТЕМА 2.

### Система роботи з персоналом. Особливості організації кадрової служби

**Мета.** Ознайомити здобувачів вищої освіти із системою управління персоналом, особливостями побудови кадрової служби, зокрема в сфері охорони здоров'я, та організаційною структурою кадрового підрозділу. Формувати навички щодо раціональної організації роботи з персоналом та ведення основних кадрових документів.

#### Основні поняття.

1. **Система управління персоналом** - сутність, складові, завдання.
2. **Кадрова служба в організації**, структура, функції, раціональна організація роботи.
3. **Кадрова служба в сфері охорони здоров'я**, особливості формування і функціонування.
4. **Організаційна структура кадрової служби**, роль і функції відділів, підрозділів.
5. **Основні кадрові документи** – види, зміст, призначення.

### ПЛАН

#### 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

Привітання, перевірка присутніх.

Повідомлення теми та мети заняття.

Мотивація здобувачів щодо важливості знань з управління персоналом.

#### 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

##### Кейс для аналізу.

##### Ситуація.

Клініка «Здоров'я» зіткнулася з проблемами в роботі кадрової служби. Часті зміни персоналу, недотримання вимог до документування, відсутність системи навчання та планування робочого навантаження призвели до низької продуктивності працівників та незадоволення пацієнтів.

##### Запитання для обговорення.

##### 1. Аналіз проблем.

Які основні проблеми кадрової служби можна виділити?

Які чинники вплинули на їх виникнення?

##### 2. Формування кадрової стратегії.

Як слід реформувати кадрову службу для підвищення її ефективності?

Які зміни в системі управління персоналом ви запропонували б?

##### 3. Документування та організаційна структура.

Які кадрові документи слід упорядкувати в клініці?

Як можна реорганізувати кадрову службу, щоб покращити координацію та роботу?

##### Практичне завдання.

1. **Аналіз випадку.** Проаналізуйте роботу кадрової служби клініки «Здоров'я» та розробіть план її реорганізації, враховуючи специфіку медичної галузі. Визначте ключові напрями роботи, підбір, навчання, документування, мотивація працівників.

2. **План реорганізації кадрової служби.** Розробіть організаційну структуру кадрового підрозділу для клініки, в якій чітко будуть розподілені функції, враховуючи завдання підбору персоналу, навчання, мотивації та управління кадровими документами.



## Основні поняття системи управління персоналом.

Поняття	Сутність
Система управління персоналом	Сукупність методів, принципів і засобів організації роботи з кадрами.
Кадрова служба	Структурний підрозділ, що відповідає за підбір, навчання та розвиток персоналу.
Організаційна структура кадрової служби	Схема розподілу функцій та відповідальностей між працівниками кадрової служби.
Основні кадрові документи	Документи, що регламентують роботу персоналу. трудові договори, накази, посадові інструкції.

## Функції кадрової служби.

Функція	Сутність
Підбір та відбір персоналу	Процес залучення та відбору кандидатів для задоволення потреб організації.
Оформлення кадрової документації	Ведення документації, пов'язаної з трудовими відносинами. контракти, накази.
Організація навчання персоналу	Створення умов для підвищення кваліфікації та професійного розвитку співробітників.
Мотивація персоналу	Забезпечення стимулювання працівників до ефективної роботи через систему заохочень.

## ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Сучасні підходи до побудови системи управління персоналом в організаціях.
2. Особливості кадрової служби в медичних закладах.
3. Організаційна структура кадрової служби. міжнародний досвід та національні реалії.
4. Основні документи кадрового обліку. оформлення та ведення.
5. Інновації у сфері управління персоналом. цифрові інструменти та автоматизація.

## ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Які основні функції виконує кадрова служба в організації?
2. Чим відрізняється система управління персоналом у медичній сфері?
3. Які кадрові документи є обов'язковими для ведення в організації?
4. Як повинна бути побудована організаційна структура кадрової служби для ефективного управління?
5. Які особливості слід враховувати при організації роботи з персоналом у сфері охорони здоров'я?

## Тестування.

### Що є основним завданням кадрової служби в медичному закладі?

- A) Підбір, навчання та розвиток персоналу
- B) Створення організаційної структури
- C) Контроль фінансових витрат

### Які основні функції виконує кадрова служба в медичній установі?

- A) Оформлення документів, навчання, адаптація персоналу
- B) Розробка стратегії розвитку установи
- C) Контроль за медичними послугами

**Який з наведених документів є обов'язковим для кожного працівника?**

- A) Трудова книжка
- B) Медична довідка
- C) Контракт

**Що визначає організаційну структуру кадрової служби?**

- A) Чисельність персоналу
- B) Положення про кадрову службу
- C) Наказ про створення кадрової служби

**Який документ регулює права та обов'язки працівника і роботодавця?**

- A) Трудовий договір
- B) Опис посади
- C) Трудова книжка

### **Ситуаційне завдання для лікарні "Медлайн"**

Основним видом діяльності лікарні "Медлайн" є надання широкого спектру медичних послуг, включаючи амбулаторне та стаціонарне лікування, хірургічні втручання, а також діагностичні та лабораторні дослідження. Заклад орендує частину високотехнологічного обладнання для проведення складних процедур, таких як МРТ і КТ. Лікарня також має власну аптеку, яка забезпечує пацієнтів необхідними ліками.

Організаційна структура лікарні є лінійно-функціональною. Це створює проблеми в координації між різними відділеннями: терапевтичним, хірургічним, діагностичним та адміністративними підрозділами. Найбільше навантаження лежить на головному лікарі – докторі Олександрі Ковальчуку, який окрім медичної діяльності, відповідає також за фінансово-економічну частину. Через це він часто відчуває перевантаження, що негативно позначається на якості управлінських рішень і стані здоров'я лікаря.

Наприклад, нещодавно затримали оновлення медичного обладнання через те, що Ковальчук не зміг своєчасно погодити закупівлі через зайнятість у вирішенні питань лікування пацієнтів. Це викликало невдоволення серед персоналу та ризик погіршення репутації лікарні.

**Завдання:** З метою зменшення навантаження на головного лікаря та поліпшення координації між відділеннями:

1. Проаналізуйте доцільність проведення таких організаційних змін:  
Створення планово-економічного відділу;  
Введення посади заступника головного лікаря з економічних питань.
2. Запропонуйте конкретні заходи щодо оптимізації організаційної структури лікарні "Медлайн" для покращення управління та підвищення якості надання медичних послуг.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.**

#### **Основна.**

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я. навчальний посібник. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema\\_0036.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf)
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ . Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL. [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl\\_personalom\\_Balabanova2011.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf)
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон . Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL. [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_69\\_1\\_2019\\_ukr/11.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf)

5. Дяків О. П., Островець В. М. Управління персоналом . навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль . ТНЕУ, 2018. 288 с. URL. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0\\_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
6. Кукулєнко-Лук'янець І. В. Психологія управління. навчально-методичний посібник. Черкаси. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL. [https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86\\_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf](https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf)
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон. Олді+, 2022. 264 с.
8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса. Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
9. Психологія управління. практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів. ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
11. Управління персоналом . підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серєда; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк . ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL. [https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiyi\\_Yevhen/Psykholohiia\\_upravlinnia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf)

#### Додаткова.

1. Басєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я . Навч.-метод. посіб. Київ . МАУП, 2007. 328 с. URL. [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06\\_13.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf)
2. Грацієтова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка. реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я. колективна монографія. ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні. генеза і перспективи розвитку. колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтєєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві. підручник (ВНЗ І—ІV р. а.) / В. І. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. І. Шатила. 2013. 304 с.
6. Навчальний посібник. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] . навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е.

Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського.. Київ . КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

### Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL. <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.
3. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
4. Державна казначейська служба України. офіційний веб-сайт. URL. <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України». офіційний веб-сайт. URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
9. Класифікація видів економічної діяльності. URL. <https://kved.biz.ua>.
10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL. [www.med122.com](http://www.med122.com).
11. Медичний світ. професійна газета. URL. [www.medsvit.org](http://www.medsvit.org).
12. Медична інформаційна система. офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL. <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
13. Медико - правовий портал. URL. <http://103-law.org.ua>.
14. Міністерство охорони здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/>.
15. Міністерство соціальної політики України. офіційний веб-сайт. URL. <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
16. Національна служба здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
17. Національна академія медичних наук України. URL. [www.amnu.gov.ua](http://www.amnu.gov.ua).
18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/06/zb\\_zoz\\_17.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls).
19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL. [http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ\\_SUITE\\_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089](http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089)
20. Український медичний часопис. медичний журнал. URL. [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).
21. Українська Медична Рада. URL. <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
22. American college of healthcare executives. URL. <https://www.ache.org/>.
23. Global Health Expenditure Database. URL. <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
24. Global health security Index. URL. <https://www.ghsindex.org/about/>.
25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
26. European Regional Office of the World Health Organization. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
27. World Health Organization. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
28. Modern healthcare. URL. <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
29. The New England Journal of Medicine. URL. <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
30. Health Strategy. European Commission. official web-site. URL. <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

### ТЕМА 3. Кадри та їх планування

**Мета.** Надати здобувачам знання про структуру та штатну чисельність персоналу, методи прогнозування кадрового складу, а також ознайомити з основними аспектами планування кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я та фармацевтичних установ.

#### Основні поняття.

1. **Кадри.** сукупність працівників організації, їхні професійні знання, навички, досвід і потенціал.
2. **Штатна чисельність персоналу.** кількість працівників, необхідних для ефективного функціонування організації, відповідно до плану та структури закладу.
3. **Поточна і довгострокова потреба в персоналі.** планування кількості працівників для виконання поточних і перспективних завдань організації.
4. **Прогнозування кадрового складу.** використання методів аналізу для визначення кількості та якості кадрів, які будуть потрібні у майбутньому.
5. **Планування кадрового забезпечення.** процес забезпечення організації необхідними кадрами, відповідно до її стратегічних завдань.

#### ПЛАН.

##### 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

Привітання, перевірка присутніх.

Оголошення теми, мети і плану заняття.

Мотивація до вивчення теми через практичні приклади з медичних закладів.

##### 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

#### Кейс для аналізу.

#### Ситуація.

У великій фармацевтичній компанії виникла потреба у прогнозуванні кількості фахівців, необхідних для роботи на новій виробничій лінії. Збільшення виробництва потребує планування нових штатних одиниць, але виникають питання щодо кількості працівників та їхньої кваліфікації.

#### Запитання для обговорення.

##### 1. Аналіз поточних та довгострокових потреб у персоналі.

Як визначити поточну та довгострокову потребу в персоналі для фармацевтичної компанії?  
Які методи прогнозування кадрового складу найкраще застосувати в цій ситуації?

##### 2. Планування кадрового забезпечення.

Які критерії слід використовувати для планування нових штатних одиниць?  
Як забезпечити оптимальний рівень кадрового забезпечення нової виробничої лінії?

#### Практичне завдання.

1. **Аналіз кадрових потреб.** Проведіть аналіз поточної кадрової ситуації в медичному закладі та розробіть прогноз кадрових потреб на найближчі 3 роки.

2. **Планування кадрового забезпечення.** Створіть план забезпечення медичного закладу необхідним персоналом для вирішення поточних завдань та врахуйте майбутні зміни у складі персоналу.

## Основні поняття кадрів та їх планування.

Поняття	Опис
Структура персоналу	Склад працівників організації за функціональними ознаками та кваліфікацією.
Штатна чисельність персоналу	Необхідна кількість працівників для виконання завдань організації.
Поточна потреба в персоналі	Кількість кадрів, необхідних для поточних операційних завдань.
Довгострокова потреба в персоналі	Кількість кадрів, що знадобляться організації для досягнення стратегічних цілей.
Методи прогнозування кадрового складу	Методи оцінки та планування кадрових ресурсів на майбутнє.
Планування кадрового забезпечення	Стратегія забезпечення організації необхідними кадрами для її розвитку.

## Методи прогнозування кадрового складу.

Метод	Опис
Екстраполяція	Прогнозування на основі історичних даних та тенденцій.
Баланс робочої сили	Аналіз поточної структури кадрів та співвідношення їх до потреб організації.
Моделювання сценаріїв	Використання моделей для прогнозування кадрових потреб при різних сценаріях розвитку.
Опитування експертів	Залучення експертів для оцінки майбутніх потреб у кадрах.

## ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Методи прогнозування кадрових потреб в медичних закладах.
2. Організація планування кадрового забезпечення фармацевтичних установ.
3. Структура персоналу медичних закладів. оптимальні моделі.
4. Довгострокове кадрове планування в умовах реорганізації.
5. Використання сучасних технологій для прогнозування та планування кадрових ресурсів.

## ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Яка відмінність між поточною та довгостроковою потребою в персоналі?
2. Які методи прогнозування кадрового складу можуть бути застосовані в закладах охорони здоров'я?
3. Які етапи включає планування кадрового забезпечення?
4. Як побудувати ефективну структуру персоналу для медичного закладу?
5. Які основні завдання кадрового планування у фармацевтичній установі?

## Тестування.

### Яка з наведених потреб є поточною в плануванні персоналу?

- А) Працівники, потрібні для покриття тимчасових вакансій

- В) Нові штатні одиниці для розширення закладу
- С) Довгострокова стратегія з розвитку закладу

**Що таке довгострокова потреба в персоналі?**

- А) Необхідність у працівниках на найближчі кілька років
- В) Тимчасові потреби в кадрах
- С) Резерв на випадок відпусток і лікарняних

**Який з методів прогнозування кадрового складу є найпоширенішим у медичних закладах?**

- А) Статистичний метод
- В) Соціологічний метод
- С) Математичне моделювання

**Який з методів прогнозування використовується для аналізу демографічної ситуації та її впливу на кадрові потреби?**

- А) Демографічний метод
- В) Економічний метод
- С) Метод інтерв'ювання

**Що визначає поточну потребу в персоналі медичного закладу?**

- А) Вакансії, які потрібно заповнити негайно
- В) Кадрові плани на кілька років уперед
- С) Розширення штатної чисельності

**Який з документів є основним для планування кадрового забезпечення медичної установи?**

- А) Штатний розклад
- В) Трудовий договір
- С) Наказ про прийом на роботу

**Ситуаційне завдання для лікарні "Медлайн"**

Лікарня "Медлайн" надає широкий спектр медичних послуг, включаючи амбулаторне та стаціонарне лікування. Для успішної роботи заклад має аналізувати трудовий потенціал, ефективність управління персоналом і його динаміку. Використовуючи дані нижче, потрібно оцінити, як зміни в складі та кваліфікації працівників вплинули на діяльність лікарні.

Показники	1 період	2 період
<b>1. Загальна чисельність працюючих, осіб</b>		
У т.ч. жінок	268 / 142	251 / 123
<b>2. Чисельність медичного персоналу, осіб</b>		
У т.ч. керівники	234 / 12	222 / 12
фахівці	29	30
медсестри	166 / 121	154 / 101
молодший обслуговуючий персонал	27	26
<b>3. Чисельність працюючих, осіб з вищою освітою</b>	52	49
із середньо спеціальною освітою	110	105
із середньою освітою	53	44
<b>4. Середній стаж роботи на одного працівника, років</b>	7,3	8,4
<b>5. Середній вік працюючого на підприємстві, роки</b>	40,1	42,3
<b>6. Середній кваліфікаційний розряд медпрацівника</b>	3,9	4,1
<b>7. Середньомісячна заробітна плата працівника, грош. од.</b>	1567	1694

Показники	1 період	2 період
8. Кількість обслуговуваних пацієнтів	15534	16489
9. Затрати на підвищення кваліфікації у розрахунку на 1 працівника, грош. од.	650	—
10. Кількість працівників, що навчаються у ЗВО, осіб	11	9
11. Втрати робочого часу (год), у т. ч. через хвороби та порушення трудової дисципліни	169 / 88	126 / 101
12. Кількість працівників, що виконали завдання з першого пред'явлення	91	85
з другого пред'явлення	10	11
13. Фактичний фонд робочого часу одного працівника за період, год.	1700	1745
14. Встановлений фонд робочого часу одного працівника згідно із законодавством, год.	1998	2002

#### Завдання:

1. Проаналізуйте зміни в чисельності персоналу та його кваліфікації, звернувши увагу на показники стажу, віку та кваліфікації медичних працівників. Як це вплинуло на ефективність роботи лікарні?
2. Оцініть зміни в продуктивності працівників, використовуючи дані щодо втрат робочого часу та виконання завдань з першого пред'явлення.
3. Запропонуйте рекомендації щодо підвищення трудового потенціалу лікарні "Медлайн" на основі аналізу показників.

#### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

##### Основна.

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я. навчальний посібник. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema\\_0036.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf)
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ . Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL. [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl\\_personalom\\_Balabanova2011.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf)
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон . Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL. [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_69\\_1\\_2019\\_ukr/11.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf)
5. Дяків О. П., Островець В. М. Управління персоналом . навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль . ТНЕУ, 2018. 288 с. URL. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0\\_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
6. Кукулєнко-Лук'янець І. В. Психологія управління. навчально-методичний посібник. Черкаси. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL. [https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86\\_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf](https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf)



7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон. Олді+, 2022. 264 с.
8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса. Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
9. Психологія управління. практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів. ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
11. Управління персоналом . підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк . ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL. [https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiyi\\_Yevhen/Psykholohiia\\_upravlinnia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf)

#### Додаткова.

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я . Навч.-метод. посіб. Київ . МАУП, 2007. 328 с. URL. [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06\\_13.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf)
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка. реалії часу. Науковий журнал.* 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я. колективна монографія. ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні. генеза і перспективи розвитку. колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтеєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві. підручник (ВНЗ І—ІV р. а.) / В. І. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. І. Шатила. 2013. 304 с.
6. Навчальний посібник. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] . навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ . КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

#### Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL. <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.
3. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
4. Державна казначейська служба України. офіційний веб-сайт. URL. <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.

5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України». офіційний веб-сайт. URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
9. Класифікація видів економічної діяльності. URL. <https://kved.biz.ua>.
10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL. [www.med122.com](http://www.med122.com).
11. Медичний світ. професійна газета. URL. [www.medsvit.org](http://www.medsvit.org).
12. Медична інформаційна система. офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL. <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
13. Медико - правовий портал. URL. <http://103-law.org.ua>.
14. Міністерство охорони здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/>.
15. Міністерство соціальної політики України. офіційний веб-сайт. URL. <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
16. Національна служба здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
17. Національна академія медичних наук України. URL. [www.amnu.gov.ua](http://www.amnu.gov.ua).
18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/06/zb\\_zoz\\_17.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls).
19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL. [http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ\\_SUITE\\_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089](http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089)
20. Український медичний часопис. медичний журнал. URL. [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).
21. Українська Медична Рада. URL. <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
22. American college of healthcare executives. URL. <https://www.ache.org/>.
23. Global Health Expenditure Database. URL. <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
24. Global health security Index. URL. <https://www.ghsindex.org/about/>.
25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
26. European Regional Office of the World Health Organization. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
27. World Health Organization. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
28. Modern healthcare. URL. <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
29. The New England Journal of Medicine. URL. <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
30. Health Strategy. European Commission. official web-site. URL. <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

## ТЕМА 4.

### Формування та реалізація кадрової політики і стратегії управління персоналом охорони здоров'я

**Мета.** Ознайомити здобувачів із поняттям кадрової політики, її сутністю, типами, особливостями для закладів охорони здоров'я, а також зі стратегіями управління персоналом і процесом їх формування та реалізації.

#### Основні поняття.

1. **Кадрова політика.** система принципів і норм, які визначають основні напрями роботи з персоналом в організації.
2. **Типи кадрової політики.** активна, реактивна, пасивна, превентивна.
3. **Кадрова стратегія.** довгостроковий план дій, спрямований на забезпечення організації необхідними людськими ресурсами та їх розвиток.
4. **Особливості кадрової політики в охороні здоров'я.** врахування специфіки медичних кадрів, підвищені вимоги до професійної компетентності, морально-етичні аспекти.
5. **Складові процесу формування кадрової політики.** визначення цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка принципів і заходів, впровадження.

#### ПЛАН.

##### 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

Привітання, перевірка присутніх.

Оголошення теми, мети і плану заняття.

Мотивація до вивчення теми через приклади кадрової політики в медичних закладах.

##### 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

#### Кейс для аналізу.

#### Ситуація.

У державній лікарні спостерігається високий рівень плинності кадрів. В результаті погіршується якість надання медичних послуг. Керівництво вирішило розробити нову кадрову політику, яка дозволить стабілізувати ситуацію та залучити висококваліфікованих фахівців.

#### Запитання для обговорення.

##### 1. Аналіз кадрової політики.

Які проблеми кадрової політики є найбільш актуальними для цієї лікарні?

Які типи кадрової політики можна застосувати для вирішення цих проблем?

##### 2. Розробка кадрової стратегії.

Які ключові елементи кадрової стратегії слід включити, щоб підвищити стабільність та мотивацію медичних працівників?

Які методи оцінки ефективності кадрової стратегії можна запропонувати?

#### Практичне завдання.

1. **Розробка кадрової політики.** Визначте основні напрями кадрової політики для медичного закладу з урахуванням специфіки охорони здоров'я.

2. **Формування кадрової стратегії.** Складіть кадрову стратегію для фармацевтичної установи, яка працює в умовах дефіциту кваліфікованих фахівців, та запропонуйте заходи для її реалізації.

## Основні поняття кадрової політики та стратегії управління персоналом.

Поняття	Опис
Кадрова політика	Сукупність принципів і методів управління персоналом, що забезпечують досягнення цілей організації.
Активна кадрова політика	Пряме втручання керівництва у процеси управління кадрами для досягнення стратегічних цілей.
Реактивна кадрова політика	Реакція на вже виниклі проблеми без попереднього планування.
Превентивна кадрова політика	Спрямована на попередження проблем у роботі з персоналом.
Кадрова стратегія	Довгострокова програма дій, спрямована на забезпечення організації кваліфікованими кадрами.

## Типи кадрової політики.

Тип кадрової політики	Опис
Активна	Спрямована на активне залучення та розвиток кадрів, зміну існуючих підходів.
Реактивна	Відповідь на вже наявні проблеми в організації з мінімальним плануванням на майбутнє.
Превентивна	Передбачає виявлення можливих проблем і завчасне їх вирішення.
Пасивна	Мінімальне втручання в кадрові процеси без активного планування.

## Основні етапи формування кадрової політики.

1. Визначення стратегічних цілей організації.
2. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на управління персоналом.
3. Розробка принципів та методів кадрової політики.
4. Впровадження заходів, спрямованих на досягнення цілей.
5. Моніторинг та оцінка ефективності кадрової політики.

## Кадрова стратегія в охороні здоров'я.

1. **Планування потреб в персоналі.** визначення кількості та якості медичних працівників.
2. **Розвиток кадрового потенціалу.** програми підвищення кваліфікації та мотивації медичного персоналу.
3. **Стабілізація кадрового складу.** заходи, спрямовані на зниження плинності кадрів та підвищення їхньої задоволеності.
4. **Залучення молодих фахівців.** розвиток системи стажувань, практики та навчання.

## ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Типи кадрової політики та їх застосування в охороні здоров'я.
2. Формування кадрової стратегії в умовах реорганізації закладів охорони здоров'я.
3. Особливості кадрової політики для фармацевтичних установ.
4. Вплив кадрової політики на ефективність роботи медичних установ.
5. Методи оцінки ефективності кадрової стратегії в медичному закладі.

## **ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.**

1. Що таке кадрова політика і які її типи?
2. Які особливості кадрової політики в закладах охорони здоров'я?
3. Які етапи слід пройти при формуванні кадрової політики?
4. Що таке кадрова стратегія і як вона впливає на управління персоналом?
5. Як оцінювати ефективність кадрової політики та стратегії в медичному закладі?

## **Тестування.**

### **Що є основною складовою стратегії управління персоналом?**

- A) Довгострокове планування кадрового забезпечення
- B) Тимчасовий найм працівників
- C) Ротація персоналу

**Який тип кадрової політики передбачає активне залучення працівників до прийняття рішень?**

- A) Демократичний
- B) Адміністративний
- C) Авторитарний

### **Що таке кадрова стратегія?**

- A) Планування і реалізація заходів з управління персоналом
- B) Тимчасове вирішення кадрових проблем
- C) Регулювання робочого часу

### **Який з елементів є ключовим у процесі формування кадрової стратегії?**

- A) Визначення довгострокових цілей щодо персоналу
- B) Розробка тимчасових заходів щодо підбору кадрів
- C) Аналіз поточних проблем персоналу

### **Яка складова є важливою для реалізації кадрової політики в охороні здоров'я?**

- A) Створення умов для професійного розвитку працівників
- B) Збільшення кількості адміністративного персоналу
- C) Оптимізація роботи з документацією

### **Який тип кадрової стратегії спрямований на розвиток і навчання персоналу?**

- A) Інноваційний
- B) Консервативний
- C) Статистичний

## **Ситуаційне завдання для лікарні "Здоров'я Плюс"**

Лікарня "Здоров'я Плюс" надає комплексні медичні послуги, зокрема амбулаторну, стаціонарну та невідкладну допомогу. Протягом останніх років заклад зіткнувся з високою плинністю кадрів, особливо серед молодшого медичного персоналу, що негативно впливає на якість надання послуг та ефективність роботи лікарні.

На основі аналізу, адміністрація лікарні виявила, що проблема плинності кадрів пов'язана з відсутністю чіткої кадрової політики та стратегії управління персоналом. Лікарня використовує елементи короткострокового планування кадрів, що не враховує майбутніх потреб у розвитку персоналу, підвищенні кваліфікації та мотивації співробітників.

З огляду на це, керівництво лікарні вирішило розробити нову кадрову політику та стратегію управління персоналом, яка допоможе вирішити проблему плинності кадрів і забезпечити стабільність колективу.

### **Завдання:**

1. Проаналізуйте основні елементи кадрової політики та визначте, які з них можуть бути застосовані в лікарні "Здоров'я Плюс".
2. Запропонуйте тип кадрової стратегії, який буде найбільш ефективним для лікарні з огляду на специфіку її діяльності та поточні проблеми з плинністю кадрів.

3. Сформулюйте заходи для реалізації кадрової політики та стратегії управління персоналом, спрямовані на підвищення мотивації співробітників і зниження плинності кадрів.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

### Основна.

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я. навчальний посібник. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema\\_0036.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf)
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ . Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL. [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl\\_personalom\\_Balabanova2011.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf)
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон . Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL. [http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_69\\_1\\_2019\\_ukr/11.pdf](http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf)
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом . навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль . ТНЕУ, 2018. 288 с. URL. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0\\_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
6. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління. навчально-методичний посібник. Черкаси. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL. [https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86\\_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2.pdf](https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2.pdf)
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон. Олді+, 2022. 264 с.
8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса. Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
9. Психологія управління. практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів. ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
11. Управління персоналом . підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк . ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL. [https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiyi\\_Yevhen/Psykholohiia\\_upravlinnia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf)

## Додаткова.

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я . Навч.-метод. посіб. Київ . МАУП, 2007. 328 с. URL. [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06\\_13.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf)
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка. реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я. колективна монографія. ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні. генеза і перспективи розвитку. колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтеєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві. підручник (ВНЗ I—IV р. а.) / В. І. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. І. Шатила. 2013. 304 с.
6. Навчальний посібник. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] . навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ . КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

## Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL. <https://www.dec.gov.ua/mtd/klassifikatory/>.
3. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
4. Державна казначейська служба України. офіційний веб-сайт. URL. <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України». офіційний веб-сайт. URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
9. Класифікація видів економічної діяльності. URL. <https://kved.biz.ua>.
10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL. [www.med122.com](http://www.med122.com).
11. Медичний світ. професійна газета. URL. [www.medsvit.org](http://www.medsvit.org).
12. Медична інформаційна система. офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL. <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
13. Медико - правовий портал. URL. <http://103-law.org.ua>.
14. Міністерство охорони здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/>.
15. Міністерство соціальної політики України. офіційний веб-сайт. URL. <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
16. Національна служба здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://nszu.gov.ua/pro-nsszu>.
17. Національна академія медичних наук України. URL. [www.amnu.gov.ua](http://www.amnu.gov.ua).
18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/06/zb\\_zoz\\_17.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls).
19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL. [http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ\\_SUITE\\_NPA&beginPos=1&c](http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&c)

ountBlock=10&kw2=82089

20. Український медичний часопис. медичний журнал. URL. [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).
21. Українська Медична Рада. URL. <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
22. American college of healthcare executives. URL. <https://www.ache.org/>.
23. Global Health Expenditure Database. URL. <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
24. Global health security Index. URL. <https://www.ghsindex.org/about/>.
25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
26. European Regional Office of the World Health Organization. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
27. World Health Organization. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
28. Modern healthcare. URL. <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
29. The New England Journal of Medicine. URL. <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
30. Health Strategy. European Commission. official web-site. URL. <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.



## **ТЕМА 5.**

### **Сучасні методи і технології управління персоналом**

**Мета.** Ознайомити здобувачів із сучасними методами управління персоналом, особливостями підбору, відбору, адаптації та розвитку персоналу, а також методами оцінювання й управління кар'єрою в медичних закладах.

#### **Основні поняття.**

1. **Адміністративні методи.** вплив на персонал через регламентуючі документи, накази, інструкції та правила.
2. **Економічні методи.** мотивування працівників через фінансові стимули, оплату праці, бонуси, премії.
3. **Соціально-психологічні методи.** вплив на колектив через формування сприятливого психологічного клімату, комунікацію та неформальні лідерства.
4. **Набір персоналу.** пошук кандидатів для заповнення вакантних посад.
5. **Відбір персоналу.** процес оцінювання кандидатів для визначення найбільш відповідних фахівців.
6. **Адаптація персоналу.** процес введення нових працівників в організацію, ознайомлення з корпоративною культурою, професійними стандартами.
7. **Професіограма.** детальний опис професії, що включає вимоги до кваліфікації, навичок і особистих якостей працівників.
8. **Кадровий резерв.** група працівників, підготовлених для зайняття вищих посад у майбутньому.

#### **ПЛАН.**

##### **1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.**

Привітання, перевірка присутніх.

Оголошення теми, мети і плану заняття.

Мотивація до вивчення теми через приклади використання сучасних методів управління персоналом у медичних закладах.

##### **2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК**

#### **Кейс для аналізу.**

#### **Ситуація.**

У великому приватному медичному центрі спостерігаються проблеми з адаптацією нових співробітників. Внаслідок цього рівень обслуговування пацієнтів не відповідає очікуванням. Керівництво вирішило удосконалити процес адаптації нових працівників, щоб підвищити їх ефективність та скоротити час на інтеграцію в команду.

#### **Запитання для обговорення.**

##### **1. Методи управління персоналом.**

Які методи управління персоналом можна застосувати для покращення адаптації нових працівників?

Як соціально-психологічні методи можуть допомогти у створенні сприятливого середовища для новачків?

##### **2. Процес адаптації.**

Які етапи адаптації нового працівника необхідно впровадити?

Які заходи можна використати для підтримки нових працівників у період адаптації?

### Практичне завдання.

1. **Розробка програми адаптації персоналу.** Складіть детальний план адаптації новоприйнятого працівника для медичного закладу, включаючи етапи та заходи підтримки.
2. **Розробка процедури відбору персоналу.** Описати етапи відбору персоналу для лікарні та методи оцінювання професійної відповідності кандидатів.

### Основні методи управління персоналом.

Метод	Опис
Адміністративні методи	Методи прямого впливу через накази, положення та розпорядження керівництва.
Економічні методи	Вплив через фінансові стимули, включаючи систему оплати праці та мотиваційні програми.
Соціально-психологічні методи	Методи, що спрямовані на формування сприятливого робочого середовища та морального клімату.

### Процедура набору та відбору персоналу.

Етап	Опис
Визначення потреб у персоналі	Оцінка поточних та майбутніх потреб у кадрах.
Пошук кандидатів	Використання зовнішніх та внутрішніх джерел пошуку (агенції, сайти, внутрішні ресурси).
Відбір кандидатів	Оцінювання компетенцій, проведення співбесід, тестування.
Оцінка професійної відповідності	Аналіз навичок і відповідності вимогам посади.
Прийняття рішення	Вибір найбільш відповідного кандидата та пропозиція роботи.

### Етапи адаптації нового працівника.

1. Ознайомлення з організаційною структурою та колективом.
2. Вивчення внутрішніх політик, стандартів і процедур.
3. Професійна адаптація. навчання та введення в посаду.
4. Соціальна адаптація. інтеграція в колектив.
5. Моніторинг та підтримка під час періоду адаптації.

### Управління професійним розвитком.

1. **Навчання та підвищення кваліфікації.** систематичне навчання працівників для покращення їхніх професійних навичок.
2. **Кар'єрне зростання.** планування кар'єрного шляху працівників, розвиток їхніх лідерських та управлінських якостей.
3. **Професіограма.** документ, що описує необхідні професійні якості та навички для певної посади.
4. **Кадровий резерв.** група працівників, які можуть бути просунуті на керівні посади після певного періоду навчання та підготовки.

### Оцінювання та атестація персоналу.

1. Регулярне оцінювання результатів роботи працівників для виявлення сильних та слабких сторін.
2. Проведення атестацій для підтвердження кваліфікації та прийняття рішень про підвищення або переміщення на інші посади.

3. Оцінка відповідності працівників професійним стандартам організації.

### **ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.**

1. Методи набору персоналу та їх ефективність у закладах охорони здоров'я.
2. Адаптація нових співробітників у медичних установах. проблеми та рішення.
3. Управління професійним розвитком медичного персоналу.
4. Оцінювання ефективності роботи персоналу в медичному закладі.
5. Роль кадрового резерву у забезпеченні безперервності управління в медичних установах.

### **ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.**

1. Які методи управління персоналом найчастіше використовуються у медичних закладах?
2. Які етапи включає процес відбору персоналу?
3. Як організувати ефективну програму адаптації нових працівників?
4. Що таке професійний розвиток персоналу і чому він важливий у сфері охорони здоров'я?
5. Як проводиться оцінювання персоналу та які результати можуть бути отримані після атестації?

### **Тестування.**

#### **Що є основною метою адаптації новоприйнятого працівника?**

- A) Швидке залучення працівника до робочого процесу
- B) Забезпечення виконання адміністративних вимог
- C) Збільшення кваліфікації працівника

#### **Який з напрямків адаптації включає ознайомлення працівника з організаційною структурою закладу?**

- A) Психологічний
- B) Організаційний
- C) Професійний

#### **Що є ключовим елементом процесу управління професійним розвитком персоналу?**

- A) Постійне навчання і підвищення кваліфікації
- B) Проведення соціальних заходів
- C) Забезпечення матеріальної підтримки працівників

#### **Що таке професіограма?**

- A) Опис вимог до професійних компетенцій і особистісних якостей працівника
- B) Документ, який регламентує робочий час працівника
- C) Програма професійного навчання

#### **Що є основною метою кадрового резерву в медичних установах?**

- A) Підготовка потенційних керівників і фахівців
- B) Тимчасове заміщення вакансій
- C) Контроль за дисципліною на робочому місці

#### **Який з методів використовується для оцінювання персоналу?**

- A) Атестація
- B) Тестування
- C) Метод мотиваційних інтерв'ю

## Ситуаційне завдання для медичного центру "Лікар Профі"

Медичний центр "Лікар Профі" постійно розширює спектр своїх послуг, що вимагає збільшення штату та підвищення кваліфікації співробітників. Протягом останнього року центр зіткнувся з труднощами у пошуку кваліфікованих медичних працівників, а також із проблемами адаптації нових співробітників. Відсутність чіткої системи адаптації та управління професійним розвитком призводить до того, що нові працівники не досягають високої продуктивності протягом перших місяців роботи, а інколи взагалі залишають заклад.

HR-відділ лікарні вирішив впровадити сучасні методи управління персоналом, зокрема вдосконалити процедуру набору та відбору персоналу, розробити програму адаптації нових працівників, а також створити систему професійного розвитку та навчання для медичного персоналу.

### Завдання:

1. Проаналізуйте можливі джерела та методи пошуку персоналу, які можуть бути ефективними для "Лікар Профі". Обґрунтуйте свій вибір.
2. Запропонуйте процедуру відбору персоналу, яка включає сучасні методи оцінки професійних і особистісних якостей кандидатів, зокрема в галузі охорони здоров'я.
3. Розробіть програму адаптації новоприйнятих працівників, враховуючи специфіку медичного центру та напрямки професійного розвитку.
4. Обґрунтуйте необхідність впровадження системи управління кар'єрою та кадрового резерву в "Лікар Профі". Як це вплине на довгострокову стабільність та продуктивність персоналу?

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

### Основна.

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я. навчальний посібник. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema\\_0036.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf)
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ . Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL. [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl\\_personalom\\_Valabanova2011.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Valabanova2011.pdf)
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон . Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL. [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_69\\_1\\_2019\\_ukr/11.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf)
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом . навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль . ТНЕУ, 2018. 288 с. URL. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0\\_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
6. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління. навчально-методичний посібник. Черкаси. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL. [https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86\\_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf](https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf)

7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон. Олді+, 2022. 264 с.
8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса. Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
9. Психологія управління. практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів. ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
11. Управління персоналом . підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк . ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL. [https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiy\\_Yevhen/Psykholohiia\\_upravlinnia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiy_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf)

#### Додаткова.

1. Басва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я . Навч.-метод. посіб. Київ . МАУП, 2007. 328 с. URL. [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06\\_13.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf)
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка. реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я. колективна монографія. ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні. генеза і перспективи розвитку. колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтеєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві. підручник (ВНЗ I—IV р. а.) / В. І. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. І. Шатила. 2013. 304 с.
6. Навчальний посібник. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] . навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського.. Київ . КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

#### Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL. <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.
3. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
4. Державна казначейська служба України. офіційний веб-сайт. URL.

- <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України». офіційний веб-сайт. URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
  6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
  7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
  8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
  9. Класифікація видів економічної діяльності. URL. <https://kved.biz.ua>.
  10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL. [www.med122.com](http://www.med122.com).
  11. Медичний світ. професійна газета. URL. [www.medsvit.org](http://www.medsvit.org).
  12. Медична інформаційна система. офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL. <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
  13. Медико - правовий портал. URL. <http://103-law.org.ua>.
  14. Міністерство охорони здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/>.
  15. Міністерство соціальної політики України. офіційний веб-сайт. URL. <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
  16. Національна служба здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
  17. Національна академія медичних наук України. URL. [www.amnu.gov.ua](http://www.amnu.gov.ua).
  18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/06/zb\\_zoz\\_17.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls).
  19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL. [http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ\\_SUITE\\_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089](http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089)
  20. Український медичний часопис. медичний журнал. URL. [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).
  21. Українська Медична Рада. URL. <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
  22. American college of healthcare executives. URL. <https://www.ache.org/>.
  23. Global Health Expenditure Database. URL. <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
  24. Global health security Index. URL. <https://www.ghsindex.org/about/>.
  25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
  26. European Regional Office of the World Health Organization. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
  27. World Health Organization. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
  28. Modern healthcare. URL. <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
  29. The New England Journal of Medicine. URL. <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
  30. Health Strategy. European Commission. official web-site. URL. <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

## ТЕМА 6.

### Загальні проблеми психології управління персоналом в закладах охорони здоров'я

**Мета.** Ознайомити здобувачів з основними психологічними проблемами управління персоналом, процесом формування колективу, соціально-психологічним кліматом та корпоративною культурою в медичних закладах.

#### Основні поняття.

1. **Управління персоналом як соціальна система.** система, що об'єднує працівників організації, їх взаємодії та управління ними через соціальні та психологічні чинники.
2. **Колектив.** група працівників, об'єднаних спільною метою, що співпрацюють для досягнення результатів організації.
3. **Корпоративна культура.** система цінностей, норм, правил поведінки, що визначають взаємодію співробітників у межах організації.
4. **Згуртованість колективу.** рівень взаємодії та співпраці працівників, що впливає на ефективність роботи.
5. **Соціально-психологічний клімат.** загальна емоційна атмосфера в колективі, що впливає на продуктивність, мотивацію та задоволеність роботою.
6. **Соціальне партнерство.** система співпраці між працівниками, адміністрацією та профспілками з метою досягнення спільних цілей.

#### ПЛАН.

##### 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

Привітання, перевірка присутніх.

Оголошення теми, мети і плану заняття.

Мотивація до вивчення теми через приклади важливості психологічного клімату в медичних закладах.

##### 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

###### Кейс для аналізу.

###### Ситуація.

У великій лікарні спостерігається низький рівень співпраці між відділеннями, що негативно впливає на якість обслуговування пацієнтів. Керівництво вирішило поліпшити корпоративну культуру та соціально-психологічний клімат для підвищення ефективності роботи колективу.

###### Запитання для обговорення.

###### 1. Корпоративна культура та згуртованість.

Як корпоративна культура впливає на роботу колективу?

Які методи можна застосувати для зміцнення згуртованості працівників?

###### 2. Соціально-психологічний клімат.

Як можна покращити соціально-психологічний клімат у колективі?

Які інструменти можна використати для підвищення мотивації та задоволення працівників?

###### Практичне завдання.

1. **Аналіз корпоративної культури.** Оцініть корпоративну культуру у вашій організації або на прикладі конкретного медичного закладу. Визначте, які аспекти потребують поліпшення та розробіть план дій для їх удосконалення.

2. **Аналіз соціально-психологічного клімату.** Розробіть методи оцінки соціально-психологічного клімату в медичному закладі та складіть рекомендації щодо його покращення.

## Соціальні аспекти управління персоналом.

Аспект	Опис
Управління персоналом як соціальна система	Взаємодія працівників та управлінців, орієнтована на досягнення спільних цілей.
Формування колективу	Створення ефективної команди через підбір кадрів, розвиток лідерства та мотивації.
Корпоративна культура	Сукупність цінностей і норм, що об'єднують працівників та визначають їхню поведінку.
Згуртованість колективу	Високий рівень взаємодії між працівниками, що підвищує продуктивність.
Соціально-психологічний клімат	Стан емоційної атмосфери в колективі, що впливає на мотивацію та задоволення роботою.

### Формування колективу.

#### 1. Етапи формування колективу.

Підбір персоналу. врахування психологічних і професійних якостей кандидатів.

Спільне досягнення цілей. розвиток взаємодії та підтримки між працівниками.

Лідерство та організаційна підтримка. визнання та розвиток неформальних лідерів.

#### 2. Згуртованість і соціальний розвиток.

Заходи для підвищення згуртованості. тимбілдінг, тренінги з комунікації.

Розвиток взаємної підтримки. створення атмосфери співпраці та довіри.

### Соціально-психологічний клімат в організації.

#### 1. Фактори, що впливають на клімат.

Лідерський стиль керівництва.

Мотивація та взаємодія між працівниками.

Спільні цінності та інтереси в колективі.

#### 2. Методи покращення соціально-психологічного клімату.

Регулярне проведення тренінгів з комунікації.

Запровадження системи заохочень і визнання досягнень працівників.

Підтримка відкритої комунікації між керівництвом і працівниками.

### Соціальне партнерство в організації.

#### 1. Сутність соціального партнерства.

Співпраця між адміністрацією, працівниками та профспілками для забезпечення спільних інтересів і вирішення конфліктів.

#### 2. Роль соціального партнерства.

Забезпечення справедливих умов праці.

Захист прав працівників і розвиток соціальних програм.

Вирішення соціальних конфліктів через переговори та медіацію.

### ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Формування корпоративної культури у медичних закладах.
2. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність роботи медичного персоналу.
3. Соціальне партнерство в охороні здоров'я. проблеми та перспективи.
4. Згуртованість колективу як чинник підвищення якості медичних послуг.
5. Методи покращення соціально-психологічного клімату у медичних установах.



## **ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.**

1. Що таке соціально-психологічний клімат і чому він важливий у медичних закладах?
2. Як корпоративна культура впливає на формування ефективного колективу?
3. Які методи можна використовувати для підвищення згуртованості колективу?
4. Як соціальне партнерство допомагає вирішувати соціальні конфлікти в організації?

## **Тестування**

**Який психологічний аспект управління персоналом є найважливішим для підтримки ефективної роботи команди в медичному закладі?**

- А) Мотивація
- Б) Організація робочого часу
- В) Стрес-менеджмент
- Г) Комунікація між підрозділами

**Який з наступних факторів найчастіше впливає на психологічний клімат у колективі медичного закладу?**

- А) Розмір заробітної плати
- Б) Керівництво та стиль управління
- В) Кількість пацієнтів
- Г) Вік працівників

**Який стиль керівництва найчастіше вважається найбільш ефективним у медичних закладах для підтримки психологічної стабільності персоналу?**

- А) Авторитарний
- Б) Демократичний
- В) Ліберальний
- Г) Контрольний

**Яка психологічна проблема найчастіше виникає у працівників медичних установ через емоційне вигорання?**

- А) Втрата інтересу до роботи
- Б) Підвищення рівня продуктивності
- В) Покращення стосунків з пацієнтами
- Г) Підвищення мотивації

**Що є ключовим завданням психології управління в медичному закладі?**

- А) Покращення матеріально-технічної бази
- Б) Підвищення професійної кваліфікації медичних працівників
- В) Управління відносинами та запобігання конфліктам у колективі
- Г) Зниження витрат на персонал

## **Ситуаційне завдання для лікарні "Медико"**

Лікарня "Медико" є багатопрофільним медичним закладом, де працюють понад 300 співробітників, включаючи лікарів, медсестер та адміністративний персонал. Останнім часом в лікарні спостерігаються ознаки зниження морального духу персоналу, зростання конфліктів між відділеннями, а також випадки емоційного вигорання серед медичних працівників. Керівництво лікарні визнає, що частково це пов'язано з недостатньою увагою до психологічних аспектів управління персоналом. Відсутність чіткої системи мотивації, нерегулярні психологічні тренінги та проблеми у комунікаціях між керівниками та персоналом ускладнюють роботу закладу.

Щоб покращити ситуацію, адміністрація лікарні вирішила звернути увагу на психологічні методи управління персоналом, а також запровадити програму психологічної підтримки для медичного персоналу.

### Завдання:

1. Проаналізуйте основні психологічні проблеми, з якими стикається персонал лікарні "Медико". Як вони впливають на ефективність роботи медичних працівників?
2. Запропонуйте заходи щодо впровадження системи психологічної підтримки для персоналу лікарні, включаючи тренінги для запобігання емоційному вигоранню.
3. Сформулюйте рекомендації щодо покращення комунікацій між керівництвом і персоналом, а також управління конфліктами в колективі.
4. Обґрунтуйте важливість створення мотивуючого психологічного середовища для медичних працівників. Як це вплине на загальну ефективність роботи лікарні?

### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

#### Основна.

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я. навчальний посібник. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema\\_0036.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf)
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ . Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL. [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl\\_personalom\\_Balabanova2011.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf)
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон . Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL. [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_69\\_1\\_2019\\_ukr/11.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf)
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом . навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль . ТНЕУ, 2018. 288 с. URL. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0\\_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
6. Кукулєнко-Лук'янець І. В. Психологія управління. навчально-методичний посібник. Черкаси. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL. <https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf>
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон. Олді+, 2022. 264 с.
8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса. Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
9. Психологія управління. практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів. ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
11. Управління персоналом . підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серєда; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк . ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021->

[03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiy_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf)

12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL. [https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiy\\_Yevhen/Psykholohiia\\_upravlinnia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiy_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf)

#### **Додаткова.**

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я . Навч.-метод. посіб. Київ . МАУП, 2007. 328 с. URL. [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06\\_13.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf)
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка. реалії часу. Науковий журнал.* 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я. колективна монографія. ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні. генеза і перспективи розвитку. колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтеєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві. підручник (ВНЗ I—IV р. а.) / В. І. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. І. Шатила. 2013. 304 с.
6. Навчальний посібник. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] . навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ . КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

#### **Електронні інформаційні ресурси**

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL. <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.
3. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
4. Державна казначейська служба України. офіційний веб-сайт. URL. <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України». офіційний веб-сайт. URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
9. Класифікація видів економічної діяльності. URL. <https://kved.biz.ua>.
10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL. [www.med122.com](http://www.med122.com).
11. Медичний світ. професійна газета. URL. [www.medsvit.org](http://www.medsvit.org).
12. Медична інформаційна система. офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL. <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-ryнку-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
13. Медико - правовий портал. URL. <http://103-law.org.ua>.
14. Міністерство охорони здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/>.

15. Міністерство соціальної політики України. офіційний веб-сайт. URL. <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
16. Національна служба здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
17. Національна академія медичних наук України. URL. [www.amnu.gov.ua](http://www.amnu.gov.ua).
18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/06/zb\\_zoz\\_17.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls).
19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL. [http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ\\_SUITE\\_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089](http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089)
20. Український медичний часопис. медичний журнал. URL. [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).
21. Українська Медична Рада. URL. <http://www.medicalcouncilukraine.org/>.
22. American college of healthcare executives. URL. <https://www.ache.org/>.
23. Global Health Expenditure Database. URL. <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
24. Global health security Index. URL. <https://www.ghsindex.org/about/>.
25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL. <https://www.unecce.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
26. European Regional Office of the World Health Organization. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
27. World Health Organization. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
28. Modern healthcare. URL. <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
29. The New England Journal of Medicine. URL. <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
30. Health Strategy. European Commission. official web-site. URL. <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

## ТЕМА 7.

### Система мотивації та стимулювання персоналу в охороні здоров'я

**Мета.** Ознайомити здобувачів з поняттями мотивації та стимулювання персоналу в закладах охорони здоров'я, сучасними теоріями мотивації, а також основними видами та формами стимулювання працівників.

#### Основні поняття.

1. **Мотивація персоналу.** сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що спонукають працівників до ефективної роботи та досягнення цілей організації.
2. **Стимулювання персоналу.** система матеріальних і нематеріальних заохочень, спрямованих на підвищення мотивації та продуктивності праці.
3. **Сучасні теорії мотивації.**
  - **Теорія ієрархії потреб Маслоу.** визначає, що люди мотивовані задоволенням різних рівнів потреб (фізіологічні, безпека, соціальні, повага, самореалізація).
  - **Теорія двох факторів Герцберга.** поділяє мотиваційні фактори на гігієнічні (зарплата, умови праці) та мотивуючі (визнання, можливості розвитку).
  - **Теорія справедливості Адамса.** працівники порівнюють свої зусилля та винагороду з іншими і мотивовані досягти справедливого обміну.
4. **Форми стимулювання.** матеріальні (заробітна плата, премії) та нематеріальні (визнання, розвиток, комфортні умови праці).

#### ПЛАН.

##### 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

Привітання, перевірка присутніх.

Оголошення теми, мети і плану заняття.

Мотивація до вивчення теми через приклади з реальної практики в охороні здоров'я, які показують вплив мотивації на ефективність праці.

##### 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

#### Кейс для аналізу.

#### Ситуація.

У фармацевтичній компанії спостерігається зниження рівня продуктивності серед працівників. Після внутрішнього дослідження виявлено, що працівники не відчувають визнання своїх зусиль і мотивація до роботи впала.

#### Запитання для обговорення.

##### 1. Мотивація персоналу.

Які фактори можуть впливати на зниження мотивації серед працівників?

Як різні теорії мотивації можуть допомогти зрозуміти проблеми цієї ситуації?

##### 2. Стимулювання персоналу.

Які види стимулювання можна застосувати для підвищення продуктивності?

Як впровадити нові форми стимулювання в систему управління персоналом?

#### Практичне завдання.

1. **Оцінка мотивації працівників.** Проведіть аналіз мотиваційних чинників у вашій організації або на прикладі конкретного медичного закладу. Визначте ключові проблеми та запропонуйте стратегії їх вирішення.

2. **Розробка системи стимулювання.** Розробіть комплексну систему матеріального та нематеріального стимулювання для медичного закладу або фармацевтичної установи.

## Сучасні теорії мотивації.

Теорія	Опис
Теорія Маслоу	Люди мотивовані задовольняти потреби різних рівнів. від базових фізіологічних до самореалізації.
Теорія Герцберга	Мотиваційні фактори поділяються на гігієнічні (умови праці, зарплата) та мотивуючі (визнання, можливості розвитку).
Теорія справедливості Адамса	Працівники порівнюють свою винагороду з іншими й прагнуть досягти справедливого балансу зусиль і винагород.

### Форми стимулювання персоналу.

#### 1. Матеріальне стимулювання.

**Основна заробітна плата.** фіксована оплата праці за виконання обов'язків.

**Премії та бонуси.** додаткові виплати за досягнення певних результатів.

**Соціальні пакети.** медичне страхування, оплачувані відпустки, додаткові пільги.

**Нематеріальне стимулювання.**

**Визнання досягнень.** офіційне визнання результатів роботи, подяки, нагороди.

**Можливості кар'єрного розвитку.** підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, кар'єрний ріст.

**Гнучкий графік роботи.** надання працівникам можливості балансувати між роботою та особистим життям.

### Мотиваційні підходи до управління персоналом.

#### 1. Індивідуальний підхід.

Врахування особистих потреб і мотиваційних факторів кожного працівника.

Розробка індивідуальних програм розвитку та кар'єрного росту.

#### 2. Груповий підхід.

Впровадження системи командних заохочень для підвищення ефективності групової роботи.

Створення корпоративних традицій, які сприятимуть згуртованості колективу.

#### 3. Мотиваційні програми для керівників.

Залучення керівників до розробки мотиваційних програм для працівників.

Розвиток лідерських якостей та стимулювання через участь у стратегічному плануванні.

### Процес стимулювання персоналу.

1. **Визначення потреб працівників.** Оцінка очікувань і потреб працівників через опитування, інтерв'ю, зворотний зв'язок.

2. **Розробка стимулюючої програми.** Врахування як матеріальних, так і нематеріальних видів стимулювання для покращення роботи.

3. **Оцінка ефективності стимулювання.** Регулярний аналіз результатів запроваджених стимулів через оцінювання ефективності, продуктивності та задоволеності працівників.

### ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Сучасні теорії мотивації. аналіз впливу на продуктивність працівників.
2. Види стимулювання в закладах охорони здоров'я. приклади та рекомендації.
3. Роль нематеріальних стимулів у мотивації медичного персоналу.
4. Методи покращення мотивації працівників через професійний розвиток.
5. Аналіз системи стимулювання у фармацевтичних установах.

### ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Що таке мотивація персоналу, і чому вона важлива для закладів охорони здоров'я?

2. Які сучасні теорії мотивації можуть бути застосовані в медичних установах?
3. Які види стимулювання найефективніші для медичних працівників?
4. Як стимулювання впливає на задоволеність працівників та їхню продуктивність?

### Тестування

**Що є основним компонентом системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я?**

- А) Соціальні пільги
- Б) Заробітна плата
- В) Умови праці
- Г) Всі перераховані компоненти

**Яка теорія мотивації передбачає, що працівники мають потребу в досягненні, визнанні та особистісному розвитку?**

- А) Теорія двох факторів Герцберга
- Б) Теорія потреб Маслоу
- В) Теорія справедливості Адамса
- Г) Теорія очікувань Врума

**Які види стимулювання персоналу є найбільш ефективними для медичних працівників?**

- А) Матеріальне стимулювання
- Б) Нематеріальне стимулювання
- В) Організаційне стимулювання
- Г) Всі перераховані види

**Який з наведених методів є прикладом нематеріального стимулювання персоналу в закладах охорони здоров'я?**

- А) Премії за досягнення
- Б) Збільшення заробітної плати
- В) Грамоти та подяки
- Г) Медичні страхування

**Що є ключовим елементом ефективної системи мотивації в медичному закладі?**

- А) Регулярні оцінки продуктивності
- Б) Гнучкий графік роботи
- В) Наявність різних пільг
- Г) Визначення чітких цілей і очікувань

### Ситуаційне завдання для лікарні "Регенерація"

Лікарня "Регенерація" спеціалізується на наданні висококваліфікованої медичної допомоги, включаючи реабілітацію після важких захворювань. У зв'язку з постійним розширенням послуг і збільшенням кількості пацієнтів, адміністрація лікарні помітила проблеми з мотивацією медичного персоналу. Недостатня мотивація і незадоволеність умовами праці негативно впливають на якість обслуговування пацієнтів і загальну ефективність роботи. Керівництво лікарні вирішило переглянути існуючу систему мотивації та стимулювання персоналу, впровадити нові підходи, що відповідають сучасним теоріям мотивації, а також розробити ефективні форми стимулювання.

#### Завдання:

1. Оцініть основні проблеми мотивації персоналу в лікарні "Регенерація" та визначте, які фактори найбільше впливають на мотивацію співробітників у медичному закладі.
2. Вивчіть сучасні теорії мотивації персоналу та розробіть рекомендації щодо їх застосування в контексті роботи лікарні "Регенерація". Як ці теорії можуть бути адаптовані до специфіки медичної сфери?
3. Розробіть систему стимулювання персоналу лікарні, включаючи види та форми стимулювання, які можуть підвищити рівень задоволеності працівників і їхню мотивацію.

Які інструменти ви запропонуєте для реалізації цієї системи?

4. Оцініть можливі труднощі, з якими може зіштовхнутися лікарня під час впровадження нових систем мотивації та стимулювання, і запропонуйте способи їх подолання.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

### Основна.

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я. навчальний посібник. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema\\_0036.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf)
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ . Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL. [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl\\_personalom\\_Balabanova2011.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf)
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон . Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL. [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_69\\_1\\_2019\\_ukr/11.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf)
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом . навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль . ТНЕУ, 2018. 288 с. URL. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0\\_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
6. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління. навчально-методичний посібник. Черкаси. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL. [https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86\\_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2.pdf](https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2.pdf)
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон. Олді+, 2022. 264 с.
8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса. Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
9. Психологія управління. практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів. ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
11. Управління персоналом . підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк . ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL.



#### Додаткова.

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я . Навч.-метод. посіб. Київ . МАУП, 2007. 328 с. URL. [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06\\_13.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf)
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка. реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я. колективна монографія. ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні. генеза і перспективи розвитку. колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтеєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві. підручник (ВНЗ I—IV р. а.) / В. І. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. І. Шатила. 2013. 304 с.
6. Навчальний посібник. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] . навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ . КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

#### Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL. <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.
3. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
4. Державна казначейська служба України. офіційний веб-сайт. URL. <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України». офіційний веб-сайт. URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
9. Класифікація видів економічної діяльності. URL. <https://kved.biz.ua>.
10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL. [www.med122.com](http://www.med122.com).
11. Медичний світ. професійна газета. URL. [www.medsvit.org](http://www.medsvit.org).
12. Медична інформаційна система. офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL. <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
13. Медико - правовий портал. URL. <http://103-law.org.ua>.
14. Міністерство охорони здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/>.
15. Міністерство соціальної політики України. офіційний веб-сайт. URL. <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
16. Національна служба здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
17. Національна академія медичних наук України. URL. [www.amnu.gov.ua](http://www.amnu.gov.ua).
18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/06/zb\\_zoz\\_17.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls).

19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL. [http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ\\_SUITE\\_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089](http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089)
20. Український медичний часопис. медичний журнал. URL. [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).
21. Українська Медична Рада. URL. <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
22. American college of healthcare executives. URL. <https://www.ache.org/>.
23. Global Health Expenditure Database. URL. <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
24. Global health security Index. URL. <https://www.ghsindex.org/about/>.
25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
26. European Regional Office of the World Health Organization. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
27. World Health Organization. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
28. Modern healthcare. URL. <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
29. The New England Journal of Medicine. URL. <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
30. Health Strategy. European Commission. official web-site. URL. <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

## ТЕМА 8.

### Проблеми ефективності міжособистісного спілкування в охороні здоров'я

**Мета.** Ознайомити здобувачів з основними критеріями, видами, рівнями та функціями міжособистісного спілкування, характеристиками стилю спілкування, а також особливостями побудови ефективних комунікацій в закладах охорони здоров'я.

#### Основні поняття.

1. **Міжособистісне спілкування.** процес взаємодії між людьми, що забезпечує обмін інформацією, емоціями, ідеями для досягнення спільних цілей.
2. **Критерії ефективного спілкування.** зрозумілість, зворотній зв'язок, взаємна повага, емпатія, активне слухання.
3. **Види спілкування.** вербальне (словесне) та невербальне (жести, міміка, інтонація).
4. **Рівні спілкування.**
  - **Інтраперсональне** (всередині особистості).
  - **Інтерперсональне** (між людьми).
  - **Групове** (в межах колективу або команди).
  - **Організаційне** (в структурі закладу).
5. **Функції спілкування.** інформаційна, регулятивна, емоційна, виховна, формувальна.

#### ПЛАН.

##### 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

Привітання, перевірка присутніх.

Оголошення теми, мети і плану заняття.

Мотивація до вивчення теми через приклади важливості ефективного спілкування в медичній практиці.

##### 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

###### Кейс для аналізу.

###### Ситуація.

У лікарні скаржаться на непорозуміння між пацієнтами та медичним персоналом. Пацієнти відзначають брак емпатії з боку медсестер, що впливає на їхній досвід лікування.

###### Запитання для обговорення.

###### 1. Критерії ефективного спілкування.

Які критерії ефективного спілкування порушені в цій ситуації?

Як можна покращити взаємодію між пацієнтами та медичним персоналом?

###### 2. Стиль спілкування.

Які стилі спілкування бувають, і який з них був недоречним у цій ситуації?

Як впливає невербальне спілкування на сприйняття пацієнтів?

###### Практичне завдання.

1. **Аналіз комунікаційної системи закладу охорони здоров'я.** Проаналізуйте стиль комунікації в одному із медичних закладів і визначте сильні та слабкі сторони комунікаційних процесів. Запропонуйте шляхи їх покращення.

2. **Розробка плану ефективної комунікації.** Розробіть план ефективної комунікації між медичним персоналом і пацієнтами, який включатиме як вербальні, так і невербальні складові.

## Види спілкування в охороні здоров'я.

Вид спілкування	Опис
Вербальне	Використання слів, тексту, мовлення для передачі інформації, інструкцій, консультацій між працівниками та пацієнтами.
Невербальне	Жести, міміка, пози, погляди та інші невербальні засоби, що підсилюють або замінюють вербальні повідомлення.
Паравербальне	Використання інтонації, тембру, гучності голосу для підсилення або пом'якшення сказаного.

### Стили спілкування.

1. **Авторитарний стиль.** Характеризується високим рівнем контролю та командним тоном. Може бути ефективним у кризових ситуаціях, але часто викликає негативну реакцію з боку співрозмовників через відсутність зворотного зв'язку.
2. **Демократичний стиль.** Орієнтований на співпрацю та зворотний зв'язок. Використовується для залучення колективу до прийняття рішень та обміну ідеями.
3. **Ліберальний стиль.** Мінімальне втручання у процес комунікації. Такий стиль може бути неефективним через недостатній контроль і управління діалогом.

### Форми та напрямки комунікацій.

1. **Горизонтальна комунікація.** Взаємодія між колегами одного рівня. Часто використовується для обміну інформацією або вирішення проблем.
2. **Вертикальна комунікація.** Взаємодія між керівниками та підлеглими. Важлива для передавання вказівок, зворотного зв'язку та звітів.
3. **Зовнішня комунікація.** Взаємодія із зовнішніми партнерами, постачальниками, пацієнтами та їх родичами. Вимагає дотримання професійних стандартів та етики.

### Проблеми міжособистісного спілкування.

1. **Бар'єри спілкування.**

Лінгвістичні бар'єри. різні мовні системи, спеціалізована термінологія, яка може бути незрозумілою для пацієнтів.

Психологічні бар'єри. стрес, втома, емоційна нестабільність пацієнта або медпрацівника.

Культурні бар'єри. різниця в культурних і соціальних нормах може призводити до непорозумінь.
2. **Особливості спілкування з пацієнтами.**

Медичний персонал повинен дотримуватися етичних стандартів та виявляти емпатію до пацієнтів, щоб сприяти ефективному діалогу.

Важливо уникати надмірної використання медичної термінології та забезпечити зрозумілість інформації для пацієнтів.

### ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Бар'єри спілкування в закладах охорони здоров'я та методи їх подолання.
2. Роль невербальних засобів комунікації у взаємодії між лікарем та пацієнтом.
3. Способи підвищення ефективності комунікації в медичних колективах.
4. Стили спілкування у медичній практиці. переваги та недоліки.
5. Особливості міжособистісного спілкування в кризових ситуаціях у закладах охорони здоров'я.

### ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Що таке міжособистісне спілкування і чому воно важливе в охороні здоров'я?

2. Які існують види та рівні спілкування?
3. Як визначити ефективність спілкування в медичній установі?
4. Які бар'єри можуть виникати в процесі спілкування, і як їх подолати?
5. Як правильно організувати комунікації між персоналом та пацієнтами для покращення якості обслуговування?

### **Тестування**

**Який з наведених критеріїв є найважливішим для оцінки ефективності міжособистісного спілкування в охороні здоров'я?**

- А) Час, витрачений на спілкування
- Б) Якість передачі інформації
- В) Візуальний контакт
- Г) Частота спілкування

**Який вид міжособистісного спілкування є найбільш важливим для медичних працівників у процесі роботи з пацієнтами?**

- А) Вербальне спілкування
- Б) Невербальне спілкування
- В) Візуальне спілкування
- Г) Механічне спілкування

**Який з наступних стилів спілкування є найбільш ефективним для медичних працівників у конфліктних ситуаціях?**

- А) Агресивний
- Б) Пасивний
- В) Асертивний
- Г) Нейтральний

**Яка функція міжособистісного спілкування включає в себе обмін інформацією та передачу знань?**

- А) Емоційна функція
- Б) Інформаційна функція
- В) Соціальна функція
- Г) Персональна функція

**Яка з наведених проблем найбільш часто зустрічається у міжособистісному спілкуванні в охороні здоров'я?**

- А) Неправильне розуміння медичних термінів
- Б) Нестача медичного обладнання
- В) Низька кваліфікація персоналу
- Г) Неналежне фінансування

### **Ситуаційне завдання для клініки "Здорова Нація"**

Клініка "Здорова Нація" є великим медичним закладом, що включає кілька відділень, таких як терапія, хірургія, педіатрія та невідкладна допомога. Керівництво клініки помічає, що в останні місяці спостерігається зниження ефективності комунікацій між медичними працівниками та пацієнтами. Це проявляється у вигляді непорозумінь, конфліктів і збільшення кількості скарг від пацієнтів.

Для вирішення цих проблем адміністрація клініки вирішила провести оцінку міжособистісного спілкування в закладі та розробити стратегію покращення комунікаційних процесів.

#### **Завдання:**

1. Проаналізуйте основні проблеми ефективності міжособистісного спілкування в клініці "Здорова Нація". Які з цих проблем є найбільш критичними для покращення якості медичних послуг?
2. Оцініть різні критерії, види, рівні та функції міжособистісного спілкування, які можуть

бути застосовані для аналізу комунікацій в клініці. Як ці аспекти впливають на ефективність роботи медичного закладу?

3. Розробіть рекомендації щодо покращення комунікацій між медичними працівниками та пацієнтами, включаючи характеристики стилю спілкування, які необхідно вдосконалити. Які конкретні заходи можуть бути впроваджені для поліпшення комунікаційного клімату в клініці?
4. Запропонуйте план впровадження тренінгів або інших ініціатив, спрямованих на покращення ефективності міжособистісного спілкування в клініці. Як ці ініціативи можуть вплинути на загальний рівень задоволеності пацієнтів та ефективність роботи медичного персоналу?

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

### Основна.

6. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я. навчальний посібник. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema\\_0036.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf)
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ . Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL. [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl\\_personalom\\_Valabanova2011.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Valabanova2011.pdf)
8. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон . Олді-плюс, 2020. 391 с.
9. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL. [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_69\\_1\\_2019\\_ukr/11.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf)
10. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом . навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль . ТНЕУ, 2018. 288 с. URL. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0\\_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
11. Кукулєнко-Лук'янець І. В. Психологія управління. навчально-методичний посібник. Черкаси. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL. [https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86\\_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2.pdf](https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2.pdf)
12. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон. Олді+, 2022. 264 с.
13. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса. Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
14. Психологія управління. практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів. ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
15. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
16. Управління персоналом . підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серєда; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк . ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%>

[D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf)

17. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL. [https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskyi\\_Yevhen/Psykholohiia\\_upravlinnia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf)

#### Додаткова.

1. Басва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я . Навч.-метод. посіб. Київ . МАУП, 2007. 328 с. URL. [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06\\_13.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf)
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка. реалії часу. Науковий журнал.* 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я. колективна монографія. ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні. генеза і перспективи розвитку. колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтєєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві. підручник (ВНЗ I—IV р. а.) / В. Ї. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. Ї. Шатила. 2013. 304 с.
6. Навчальний посібник. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] . навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ . КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

#### Електронні інформаційні ресурси

Всесвітня організація охорони здоров'я. URL. [www.who.int](http://www.who.int).

1. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL. <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.
2. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
3. Державна казначейська служба України. офіційний веб-сайт. URL. <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
4. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України». офіційний веб-сайт. URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
5. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
6. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
7. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
8. Класифікація видів економічної діяльності. URL. <https://kved.biz.ua>.
9. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL. [www.med122.com](http://www.med122.com).
10. Медичний світ. професійна газета. URL. [www.medsvit.org](http://www.medsvit.org).
11. Медична інформаційна система. офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL. <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
12. Медико - правовий портал. URL. <http://103-law.org.ua>.
13. Міністерство охорони здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/>.
14. Міністерство соціальної політики України. офіційний веб-сайт. URL. <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
15. Національна служба здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://nszu.gov.ua/pro>

nszu.

16. Національна академія медичних наук України. URL. [www.amnu.gov.ua](http://www.amnu.gov.ua).
17. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/06/zb\\_zoz\\_17.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls).
18. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL. [http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ\\_SUITE\\_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089](http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089)
19. Український медичний часопис. медичний журнал. URL. [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).
20. Українська Медична Рада. URL. <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
21. American college of healthcare executives. URL. <https://www.ache.org/>.
22. Global Health Expenditure Database. URL. <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
23. Global health security Index. URL. <https://www.ghsindex.org/about/>.
24. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
25. European Regional Office of the World Health Organization. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
26. World Health Organization. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
27. Modern healthcare. URL. <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
28. The New England Journal of Medicine. URL. <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
29. Health Strategy. European Commission. official web-site. URL. <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Основна.

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я. навчальний посібник. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema\\_0036.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf)
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ . Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL. [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl\\_personalom\\_Balabanova2011.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf)
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон . Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL. [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_69\\_1\\_2019\\_ukr/11.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf)
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом . навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль . ТНЕУ, 2018. 288 с. URL. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0\\_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
6. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління. навчально-методичний посібник. Черкаси. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL. [https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86\\_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B22.pdf](https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B22.pdf)
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон. Олді+, 2022. 264 с.
8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса. Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
9. Психологія управління. практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів. ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
11. Управління персоналом . підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк . ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL. [https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiyi\\_Yevhen/Psykholohiia\\_upravlinnia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf)

### Додаткова.

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я . Навч.-метод. посіб. Київ . МАУП,

2007. 328 с. URL. [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06\\_13.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf)
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка. реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
  3. Державна політика у сфері охорони здоров'я. колективна монографія. ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 484 с.
  4. Державне управління охороною здоров'я в Україні. генеза і перспективи розвитку. колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтеевої; за заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 424 с.
  5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві. підручник (ВНЗ I—IV р. а.) / В. І. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. І. Шатила. 2013. 304 с.
  6. Навчальний посібник. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] . навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ . КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

### Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL. <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.
3. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
4. Державна казначейська служба України. офіційний веб-сайт. URL. <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України». офіційний веб-сайт. URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
9. Класифікація видів економічної діяльності. URL. <https://kved.biz.ua>.
10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL. [www.med122.com](http://www.med122.com).
11. Медичний світ. професійна газета. URL. [www.medsvit.org](http://www.medsvit.org).
12. Медична інформаційна система. офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL. <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
13. Медико - правовий портал. URL. <http://103-law.org.ua>.
14. Міністерство охорони здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/>.
15. Міністерство соціальної політики України. офіційний веб-сайт. URL. <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
16. Національна служба здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
17. Національна академія медичних наук України. URL. [www.amnu.gov.ua](http://www.amnu.gov.ua).
18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/06/zb\\_zoz\\_17.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls).
19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL. [http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ\\_SUITE\\_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089](http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089)

20. Український медичний часопис. медичний журнал. URL. [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).
21. Українська Медична Рада. URL. <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
22. American college of healthcare executives. URL. <https://www.ache.org/>.
23. Global Health Expenditure Database. URL. <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
24. Global health security Index. URL. <https://www.ghsindex.org/about/>.
25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
26. European Regional Office of the World Health Organization. URL. [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
27. World Health Organization. URL. [www.who.int](http://www.who.int).
28. Modern healthcare. URL. <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
29. The New England Journal of Medicine. URL. <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
30. Health Strategy. European Commission. official web-site. URL. <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

**КРИТЕРІЇ ПОТОЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ  
НА ПРАКТИЧНОМУ ЗАНЯТТІ**

Оцінка	Критерії оцінювання
Відмінно «5»	Здобувач бере активну участь у практичному занятті; демонструє глибокі знання, дає повні та детальні відповіді на запитання; бере активну участь у обговоренні проблемних ситуацій, користується додатковою навчально-методичною та науковою літературою; вміє сформулювати своє ставлення до певної проблеми; висловлює власні міркування, наводить доцільні практичні приклади; вміє знаходити найбільш адекватні форми розв'язання суперечностей. Тестові завдання виконані в повному обсязі, всі 100% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання – повні та обґрунтовані. Здобувач вільно вирішує ситуаційні завдання, впевнено демонструє практичні навички за темою заняття та вірно інтерпретує отримані дані, висловлює власну думку з теми завдання, демонструє творче мислення.
Добре «4»	Здобувач бере участь у практичному занятті; добре володіє матеріалом; демонструє необхідні знання, але дає відповіді на запитання з деякими помилками; бере участь у обговоренні проблемних ситуацій, користується основною навчально-методичною та науковою літературою; висловлює власну думку з розв'язання практичних ситуацій з теми заняття. Тестові завдання виконані в повному обсязі, не менш ніж 80% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання - загалом правильні, проте наявні деякі помилки у визначеннях. Здобувач вірно вирішує ситуаційні завдання, але допускає незначні неточності та демонструє більш стандартизовані практичні навички за темою заняття при вірній інтерпретації отриманих даних, висловлює власну думку з теми завдання, демонструє критичне мислення.
Задовільно «3»	Здобувач іноді бере участь у практичному занятті; частково виступає і задає питання; допускає помилки під час відповідей на запитання; показує пасивну роботу на практичних заняттях; показує фрагментарні знання понятійного апарату і літературних джерел. Тестування виконано в повному обсязі, не менш ніж 50% відповідей є правильними, відповіді на відкриті питання - не логічні, з явними суттєвими помилками у визначеннях. Здобувач не достатньо володіє матеріалом для вирішення ситуаційних завдань, невпевнено демонструє практичні навички за темою заняття та інтерпретує отримані дані з суттєвими помилками, не висловлює свою думку з теми ситуаційного завдання.
Незадовільно «2»	Здобувач не бере участь у практичному занятті, є лише спостерігачем; ніколи не виступає і не задає питання, незацікавлений у вивченні матеріалу; дає неправильні відповіді на запитання, показує незадовільне знання понятійного апарату і літературних джерел. Тестування не виконано. Ситуаційне завдання не виконано.