

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**«УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ
ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

Кваліфікаційна робота

Виконав:
студент групи МЗОЗм - 11
Пастух А.І.

Керівник: к.е.н., доцент
Дудкіна О.П.

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

- 1.1. Сутність та завдання управління професійним зростанням персоналу в системі менеджменту закладу охорони здоров'я
- 1.2. Нормативно-правові основи управління професійним зростанням персоналу закладу охорони здоров'я в умовах медичної реформи

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

- 2.1. Аналіз проблематики управління професійним зростанням персоналу як основи ефективної діяльності досліджуваного медичного закладу
- 2.2. Оцінка організаційного забезпечення та дієвості механізмів управління професійним зростанням персоналу закладу охорони здоров'я

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

- 3.1. Впровадження нових форм підвищення кваліфікації персоналу закладу охорони здоров'я в умовах реформування медичної сфери
- 3.2. Інноваційні технології професіоналізації медичного персоналу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах розвитку медичної галузі проблематика управління професійним зростанням персоналу закладів охорони здоров'я є надзвичайно актуальною. Ефективне функціонування ЗОЗ значною мірою залежить від рівня кваліфікації та професійної компетентності його працівників. Професійне зростання медичного персоналу не тільки підвищує якість надання медичних послуг, але й сприяє створенню сприятливих умов для самореалізації працівників, їх мотивації, а також до постійного вдосконалення та розвитку нових навичок.

Управління процесом професійного зростання персоналу ЗОЗ вимагає впровадження системних підходів, які включають постійне навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та програмах обміну досвідом. В умовах швидкого розвитку технологій та медичних стандартів це стає необхідним елементом для забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Увага керівництва щодо професійного зростання персоналу також сприяє підвищенню загальної ефективності ЗОЗ, створюючи належні умови для підвищення рівня надання медичних послуг.

Таким чином, управління професійним зростанням медичного персоналу є ключовим фактором для досягнення високого рівня ефективності системи охорони здоров'я, забезпечення якісного лікування пацієнтів та підтримки стабільності в роботі закладів охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Наукові напрацювання українських і зарубіжних дослідників демонструють різноманітність підходів до вивчення процесів професійного зростання персоналу у сфері охорони здоров'я. Вагомий внесок у формування та вдосконалення теоретичних основ і прикладних аспектів професійного навчання та розвитку працівників охорони здоров'я зробили такі науковці, як Л.В. Балабанова [3], Ю.В. Вороненко [8], О.О. Волошан [6], Д.Д. Дячук [18], С.О. Москаленко [39], Т.В. Савіна [55] та інші.

Водночас, незважаючи на значущість досліджень цих авторів, питання створення дієвої системи професійного зростання медичного персоналу в умовах реформування системи охорони здоров'я залишаються недостатньо вирішеними.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та практичних рекомендацій управління професійним зростанням персоналу ЗОЗ.

Для досягнення вказаної мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

- обґрунтовано сутність та завдання управління професійним зростанням персоналу в системі менеджменту ЗОЗ;
- досліджено нормативно-правові основи управління професійним зростанням персоналу ЗОЗ в умовах медичної реформи;
- здійснено аналіз проблематики управління професійним зростанням персоналу як основи ефективної діяльності досліджуваного медичного закладу;
- проведено оцінку організаційного забезпечення та дієвості механізмів управління професійним зростанням персоналу ЗОЗ;
- приведено нові форм підвищення кваліфікації персоналу ЗОЗ в умовах реформування медичної сфери;
- обґрунтовано інноваційні технології професіоналізації медичного персоналу.

Об'єктом дослідження є управління професійним зростанням персоналу КНП «БЦМЛ» БМР.

Предмет дослідження – теоретичні засади та методичне забезпечення процесу управління професійним зростанням персоналу ЗОЗ.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань застосовувалися такі методи: структурного аналізу; інформаційно-аналітичні, порівняльного аналізу і ін.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що окремі методичні підходи та пропозиції щодо формування ефективної системи професійного зростання персоналу можуть бути використані у діяльності КНП «БЦМЛ» БМР.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ЗОЗ

1.1. Сутність та завдання управління професійним зростанням персоналу в системі менеджменту ЗОЗ

У сучасних умовах функціонування та розвитку медичної галузі менеджмент закладів охорони здоров'я стикається зі значними викликами, що у свою чергу вимагають постійного підвищення якості надання медичних послуг. Ключовим фактором у цьому процесі є професійне зростання персоналу. Відтак ефективне управління розвитком професійних компетенцій медичних працівників дозволяє не тільки підвищити якість обслуговування пацієнтів, але й сприяє підвищенню мотивації персоналу, рівню задоволеності роботою, що у підсумку позитивно впливає на загальну ефективність медичного закладу.

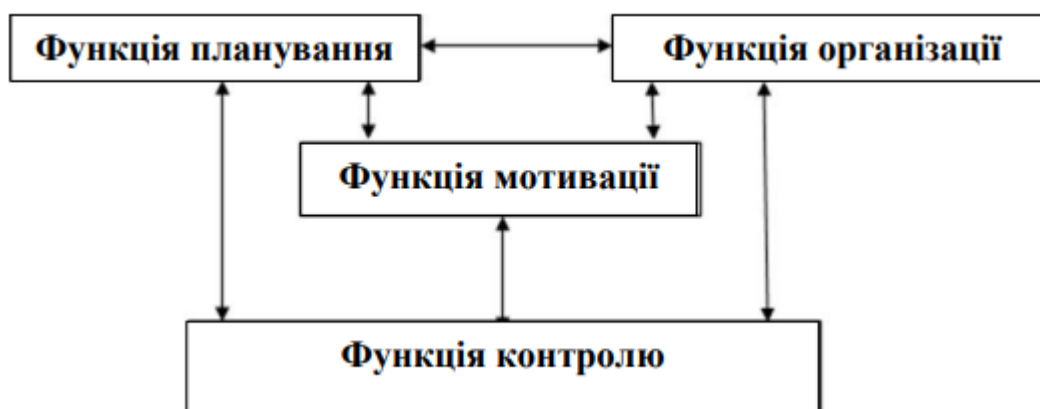
Сутність професійного зростання персоналу ЗОЗ передбачає постійне вдосконалення знань, навичок та фахових компетентностей, необхідних для виконання професійних обов'язків на найвищому рівні. Професійне зростання персоналу ЗОЗ є безперервним процесом, який спрямований на підвищення кваліфікації, розвитку нових компетенцій, імплементації інновацій та адаптації до нових вимог у медичній галузі.

Персонал ЗОЗ - це основний штатний склад з числа кваліфікованих працівників, який укомплектовується і змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

«Персонал підприємства - це сукупність працівників, зайнятих на постійній основі, які мають відповідну професійну підготовку та (або) практичний досвід» [55, с. 96]. Окрім наявного постійного складу штату працівників, у процесі функціонування підприємства можуть залучатися і інші працівники на основі тимчасових трудових угод чи контрактів. Загальна

кількість та структура персоналу залежить від масштабів та особливостей господарської діяльності, наявного рівня автоматизації процесів, а також трудомісткості операцій. Загалом персонал класифікують за різними функціональними ознаками, проте найбільш поширеним є виокремлення управлінського та виробничого персоналу.

«Управлінський персонал - це працівники, професійна діяльність яких спрямована на реалізацію управлінських функцій, зокрема таких як планування, організування, мотивування та контролювання, а також забезпечення розподілу ресурсів та ухвалення управлінських рішень» [55, с. 96]. Процес реалізації функцій управління формує комплексну системну взаємодію (рис. 1.1).



Таким чином, управління – це процес впливу на систему та забезпечення реалізації поставлених цілей господарської діяльності. У відповідності до виокремлених рівнів управління, - лінійні керівники відповідають за ухвалення та реалізацію основних операційних рішень, а функціональні у свою чергу забезпечують ефективність їх діяльності, тим самим сприяючи оптимізації управлінських процесів. Відповідно склад управлінського персоналу формують керівники та головні спеціалісти, які в основному займаються розумовою та інтелектуальною діяльністю. У

відповідності до рівнів управління управлінський персонал займає посади нижчого, середнього та вищого рівнів.

Менеджери відіграють центральну роль у процесах управління персоналом ЗОЗ. Їх відповідальність полягає в організації ефективної системи управління, яка сприяє досягненню стратегічних цілей діяльності. Основні ролі менеджерів у сфері управління персоналом включають:

«планування персоналу – аналіз можливостей на ринку праці з урахуванням поточних і майбутніх потреб, а також визначення потреб ЗОЗ в працівниках. Також на цьому етапі розробляються плани підбору, навчання та розвитку персоналу;

підбір персоналу - це процес залучення та відбору компетентних працівників, які відповідають вимогам ЗОЗ. Керівники розробляють систему відбору та оцінки кандидатів, щоб переконатися, що їхня кваліфікація відповідає потребам організації;

оцінювання персоналу – за допомогою регулярного оцінювання ефективності роботи менеджери розробляють системи оцінювання, засновані на об'єктивності та справедливості;

розвиток людських ресурсів - планування програм навчання та розвитку для підвищення кваліфікації та ефективності працівників. Керівники визначають потреби у розвитку персоналу та адаптують навчальні плани до потреб ЗОЗ;

мотивація персоналу - створення мотиваційних умов шляхом заохочення працівників до досягнення цілей ЗОЗ. Менеджери розробляють мотиваційні системи, які заохочують залучення та активність працівників;

винагорода – розробка справедливої та конкурентоспроможної системи винагороди, яка відповідає як потребам працівників, так і бюджету ЗОЗ;

соціальне забезпечення – надаючи соціальні гарантії для забезпечення добробуту працівників, менеджери розробляють системи соціальної

підтримки, які відповідають як потребам працівників, так і фінансовим можливостям ЗОЗ» [22].

Таким чином, менеджери розвивають систематичні управлінські практики, спрямовані на досягнення цілей ЗОЗ через підтримку та розвиток працівників.

Сьогоднішні реалії змушують керівників закладів охорони здоров'я адаптувати їх діяльність до умов воєнного стану, цифрової економіки та високої конкуренції. Базові критерії персоналу, що забезпечують успіх на ринку, водночас є вирішальними для їх виживання та розвитку. Кожен із критеріїв тісно пов'язаний із поточною діяльністю персоналу ЗОЗ. Отож, досягнення успіху неможливе без таких ключових складових:



«Кваліфікація та навички працівників важливі, адже динамічні зміни складових зовнішнього середовища вказують на важливість володіння працівниками необхідними новітніми професійними знаннями та навичками для виконання поточних завдань. Керівництву слід інвестувати в навчання та розвиток персоналу на постійній основі» [18].

Мотивація та залученість. Мотивований персонал, що відчуває свою значимість у команді, є більш продуктивним та ініціативним. Щоб підтримувати мотивацію персоналу на належному рівні, керівництву

необхідно створювати комфортне робоче середовище, забезпечувати справедливу оплату та соціальні гарантії, а також надавати можливості для професійного зростання.

Співпраця та командна робота. В умовах, коли все частіше потрібна командна взаємодія, важливо, щоб працівники вміли працювати спільно. Керівництву необхідно формувати культуру співпраці та ефективно організовувати командну роботу.

Креативність та інноваційність. У високо-конкурентному середовищі організаціям важливо володіти інноваційним потенціалом. Для цього вони мають створювати умови, що сприяють креативності та здатності персоналу до новаторських ідей.

«Управління професійним зростанням персоналу ЗОЗ є важливою передумовою забезпечення високої якості надання медичних послуг і комплексного вдосконалення системи охорони здоров'я. У нинішніх умовах динамічного розвитку медичних технологій, новітніх методів діагностики та лікування необхідно забезпечити підготовку персоналу ЗОЗ до таких змін та викликів, зокрема через систему постійного навчання у контексті подальшого більш ефективного виконання професійних обов'язків» [19].

Зважене управління професійним зростанням персоналу забезпечує підвищення його кваліфікації, а також сприяє оптимізації рівня мотивації, задоволенні від роботи та зниженні показників плинності кадрів. Це забезпечує стабільність функціонування та розвитку ЗОЗ і сприяє формуванню позитивного іміджу у зовнішньому середовищі.

Окрім наведеного, управління професійним зростанням персоналу забезпечує розвиток лідерських і комунікативних навичок, що підсилює командну взаємодію (ефективність командних процесів, оптимізація комунікаційних процесів, безперервне та безперебійне функціонування) в закладі охорони здоров'я.

Управління професійним зростанням персоналу в закладі охорони здоров'я являє собою сукупність заходів, які організовує та імплементує

вище керівництво з метою підвищення професійної кваліфікації працівників. Даний процес направлений на отримання працівниками нових професійних знань та навичок, з їх подальшою імплементацією у процесі медичної діяльності, освоєнні новітніх лікувальних методик та протоколів, а також розвиток навичок ефективної командної взаємодії.

Одним із ключових напрямків професійного зростання є систематичне підвищення рівня кваліфікації персоналу. Зокрема, це проведення тренінгів, семінарів, спрямованих на оновлення професійних знань працівників у відповідності до нових стандартів та вимог. Підвищення кваліфікації можна проводити безпосередньо у закладі охорони здоров'я, а також на основі та у відповідності до укладених договорів про співпрацю як із навчальними закладами так і з науково-дослідними установами та іншими організаціями.

Не менш важливим елементом професійного зростання є наставництво, зокрема для молодих працівників. Досвідчені колеги, які діляться своїм досвідом, допомагають новим працівникам швидше адаптуватися до роботи та засвоїти нові навички. Коучинг допомагає співробітникам розкрити свій потенціал і знайти індивідуальний підхід до виконання професійних завдань.

У закладах охорони здоров'я важливо підтримувати та розвивати наукові підходи до вирішення професійних завдань. Підтримка дослідницької діяльності персоналу може допомогти розробити нові методи лікування, покращити діагностику та впровадити інновації. Це включає участь у наукових зустрічах, публікацію наукових робіт, участь у грантових програмах та дослідженнях.

Ротація персоналу дозволяє співробітникам отримувати новий досвід, працюючи в різних відділах. Це не тільки підвищує рівень компетентності працівника, але й сприяє зростанню його професійної гнучкості. Важливо також мати чітку кар'єрну стратегію, яка дозволяє кожному співробітнику мати хороші перспективи для зростання в організації.

Оскільки сучасна медицина швидко змінюється, важливо інтегрувати новітні технології та інновації в навчальні програми для медичного

персоналу. Це стосується нових методів діагностики та лікування, а також впровадження цифрових технологій, таких як електронні медичні картки та теле-медицина.

Окрім технічних знань, медичним працівникам необхідно розвивати комунікативні навички, щоб ефективно взаємодіяти з пацієнтами та колегами. Це включає в себе вміння підтримувати емпатію, вирішувати конфлікти та працювати в команді. Психологічна підтримка працівників допомагає знизити рівень стресу та емоційного вигорання і є важливим аспектом підтримки професійного розвитку.

Управління професійним зростанням персоналу ЗОЗ є невід'ємною частиною забезпечення високого рівня надання медичних послуг та ефективного функціонування закладів охорони здоров'я. Успішна реалізація цього процесу вимагає розробки та впровадження системного підходу, що включає підвищення кваліфікації, стимулювання наукової діяльності, наставництво, ротацію персоналу та використання інновацій. Ефективне управління професійним розвитком сприяє підвищенню якості медичних послуг, забезпеченню конкурентоспроможності медичних організацій та створенню сприятливих умов для самореалізації персоналу.

1.2. Нормативно-правові основи управління професійним зростанням персоналу ЗОЗ в умовах медичної реформи

Управління - це ціле-направлений процес, спрямований на забезпечення ефективного функціонування та розвитку системи за певних умов і з використанням наявних ресурсів. Управління - поєднує в собі елементи науки, мистецтва, професійної діяльності та практичного досвіду. Ухвалення управлінських рішень є невід'ємною частиною життєдіяльності

кожної людини, яка планує власне життя, дбає про сім'ю, освіту, роботу чи відпочинок. Для менеджерів управління виступає професійною діяльністю.

Терміни «управління» та «менеджмент» у сучасному світі часто вважають взаємозамінними. Особливо це стосується сфери охорони здоров'я, де управління закладами є специфічною формою менеджменту, яка охоплює роботу зі складними, відкритими та динамічними системами. Ці особливості створюють додаткові труднощі у процесі управління. Водночас ефективне керівництво медичними установами є важливим чинником для забезпечення успішного функціонування системи охорони здоров'я. «Від вибору концепції управління та її практичної реалізації залежить загальний стан організації, динаміка її розвитку та кінцеві результати, такі як якість наданих медичних послуг, зниження показників рівня захворюваності та підвищення економічної ефективності і ін.» [22].

Досягнення цих цілей значною мірою залежить від професійної підготовки, належного добору і розподілу персоналу, які мають застосовувати найефективніші системи, принципи, методи та стилі управління для успішного керівництва закладом.

У сучасних умовах суб'єкт управління - менеджер (керівник відділення, завідувач кабінетом і т. д.) у процесі реалізації професійної діяльності використовує базові функції: планування, організування, координування, мотивування та контролювання (рис.).



Базові функції управління в системі охорони здоров'я співвідносяться з трьома рівнями керування. Так на стратегічному рівні реалізуються такі функції, як прогнозування та планування. Тактичний рівень включає проектування та організування. Оперативний рівень передбачає процеси регулювання, обліку, контролю і аналізу.

Медична діяльність є унікальною складовою невиробничої сфери, а медичні послуги мають специфічні риси, що відрізняють їх від інших видів послуг. Однак, використання принципів класичного менеджменту в галузі охорони здоров'я можливе за умови адаптації його методів до специфіки цієї сфери. Цю думку підтверджує досвід впровадження управлінських підходів у діяльність окремих, зокрема недержавних, медичних закладів.

Попри загальні тренди розвитку менеджменту, система охорони здоров'я значно відстає, що зумовлюється браком фахівців з медичного менеджменту та недостатньою кількістю наукових доробків. Адже для підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я необхідно вдосконалювати якість управління, що передбачає пряме переосмислення ролі та функцій менеджменту. Успішні реформи медичної сфери повинні ґрунтуватися на конструктивному менеджменті, у симбіозі з економічними знаннями, що у підсумку забезпечать високу якість медичних послуг без суттєвого збільшення їхньої вартості.

Імплементація сучасних методів управління у систему охорони здоров'я актуалізується, зокрема у контексті сучасних викликів та дисбалансів. Зокрема, медична реформа спрямована на покращення якості та доступності медичних послуг, а також на модернізацію управління охороною здоров'я.

У цьому процесі ключову роль відіграє професійне зростання персоналу закладів охорони здоров'я, яке забезпечує високий рівень медичної допомоги.

Управління цим процесом базується на нормативно-правових актах, що регулюють аспекти освіти, перепідготовки, атестації та професійного розвитку медичних працівників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Базові нормативно-правові акти, що регулюють діяльність та управління закладом охорони здоров'я, включаючи професійне зростання персоналу

Назва нормативно-правового акту	Короткий опис	Дата прийняття
Конституція України	Основний закон держави, який гарантує право кожного на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування (ст. 49); Гарантує право громадян на освіту, професійний розвиток і працю, що стосується також медичних працівників (ст. 43, 53).	28.06.1996
Основні законодавства України про охорону здоров'я	Визначають принципи державної політики в сфері охорони здоров'я, права й обов'язки громадян, організацію управління та фінансування галузі; Регламентують підготовку та підвищення кваліфікації медичних працівників, встановлюють їхні права та обов'язки щодо професійного розвитку.	19.11.1992
Закон України «Про державні фінансові гарантії»	Регулює порядок надання медичних послуг та лікарських засобів в межах програми медичних гарантій, а також фінансування закладів охорони здоров'я.	19.10.2017
Закон України «Про місцеве самоврядування»	Визначає повноваження органів місцевого самоврядування, у тому числі щодо управління закладами охорони здоров'я, які є у комунальній власності.	21.05.1997
Закон України «Про ліцензування в галузі господарської діяльності»	Регулює питання ліцензування медичної практики, встановлює вимоги до отримання та продовження ліцензій на медичну діяльність.	02.03.2015
Наказ МОЗ України № 385 «Про затвердження Ліцензійних умов»	Визначає умови для отримання ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики, включаючи кадрові та матеріально-технічні вимоги.	29.10.2002

Управління професійним зростанням персоналу в умовах реформи спрямоване на вдосконалення знань, умінь і навичок працівників відповідно

до сучасних вимог системи охорони здоров'я. Це включає перехід до європейських стандартів надання медичної допомоги, впровадження нових підходів до діагностики та лікування, а також застосування сучасних технологій.

Медична реформа також передбачає зміну ролі керівників закладів охорони здоров'я. Вони повинні виступати не лише адміністраторами, але й менеджерами, які розробляють стратегії професійного розвитку персоналу, забезпечують мотивацію працівників до навчання та створюють умови для безперервного професійного зростання. Отже, роль керівника медичного закладу змінюється від традиційного організатора до менеджера, спроможного ефективно управляти установою в складних умовах. Отож у сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні особливого значення набуває управління професійним зростанням персоналу закладів охорони здоров'я. Це обумовлено необхідністю адаптації медичного персоналу до нових вимог, забезпечення високого рівня надання медичних послуг і досягнення стандартів якості.

У табл. 1.2, наведені основні підзаконні акти, які регулюють процес управління професійним зростанням медичних працівників в умовах медичної реформи. Ці акти створюють правову основу для впровадження нових підходів у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації медичних кадрів, що сприяє поліпшенню якості медичних послуг та ефективності роботи медичних установ в цілому.

Попри наявність широкого спектра нормативно-правових актів, що регулюють професійне зростання медичних працівників, існують значні труднощі у їх практичному впровадженні. Це включає недостатнє фінансування програм підвищення кваліфікації, проблеми з доступністю освітніх ресурсів у віддалених регіонах та обмеження в системах мотивації кадрів. «Актуальним завданням є вдосконалення цих механізмів і створення сприятливих умов для професійного розвитку медичних працівників на всіх рівнях» [55, с. 96].

Таблиця 1.2

**Підзаконні акти управління професійним зростанням персоналу
ЗОЗ в умовах медичної реформи**

Назва підзаконного акту	Короткий опис	Дата прийняття
Наказ МОЗ України № 446 «Про удосконалення атестації лікарів»	Визначає порядок проведення атестації лікарів, підтвердження кваліфікаційних категорій, що є ключовим елементом професійного розвитку медичних працівників.	22.02.2019
Наказ МОЗ України № 1254 «Про затвердження порядку БІР»	Регулює порядок організації безперервного професійного розвитку (БІР) медичних працівників, включаючи участь у семінарах, тренінгах, конференціях.	22.06.2021
Наказ МОЗ України № 1423 «Про атестацію молодших спеціалістів»²	Встановлює правила атестації молодших спеціалістів із медичною освітою для підтвердження рівня кваліфікації.	12.10.2021

Назва підзаконного акту	Короткий опис	Дата прийняття
Постанова Кабінету Міністрів України № 302	Регламентує порядок проходження стажування у закладах охорони здоров'я для підвищення кваліфікації або отримання практичного досвіду медичними працівниками.	16.01.2003
Наказ МОЗ України № 578 «Про затвердження кваліфікаційних характеристик»	Описує кваліфікаційні вимоги до різних категорій медичних працівників, включаючи вимоги до освіти та професійного досвіду.	29.03.2002
Наказ МОЗ України № 742 «Про організацію інтернатури»	Визначає порядок організації інтернатури для випускників медичних навчальних закладів, як етапу професійної підготовки.	23.03.2005
Наказ МОЗ України № 109 «Про дистанційне навчання медпрацівників»	Регулює порядок організації дистанційного навчання для медичних працівників, що дозволяє їм підвищувати кваліфікацію незалежно від місця роботи.	15.03.2020
Наказ МОЗ України № 84 «Про затвердження стандартів освіти»	Затверджує стандарти освіти для медичних спеціальностей, які визначають вимоги до освітнього рівня та компетенцій медичних працівників.	26.01.2016

Медична реформа сприяє створенню стимулів для професійного розвитку медичного персоналу через систему контрактів, оплату за послугу та конкуренцію серед закладів охорони здоров'я. Важливе значення мають

рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я щодо безперервного професійного розвитку медичного персоналу, впровадження стандартів клінічної практики та дотримання етичних норм.

Нами виокремлено наступні основи управління професійним зростанням персоналу ЗОЗ у контексті медичної реформи:

1. Нормативно-правова база України передбачає обов'язковість безперервного професійного розвитку для медичних працівників, що включає:

участь у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації;
отримання сертифікатів і балів безперервного професійного розвитку, які враховуються під час атестації.

2. Атестація медичних працівників є обов'язковою процедурою для підтвердження кваліфікації, що стимулює медичний персонал до постійного вдосконалення знань та навичок.

3. Реформа охорони здоров'я стимулює впровадження нових форм навчання, таких як дистанційне навчання, вебінари, симуляційні тренінги, тощо.

4. Нові моделі управління закладами охорони здоров'я вимагають підготовки медичних кадрів із розвинутими управлінськими та комунікаційними навичками.

Таким чином, управління професійним зростанням персоналу закладів охорони здоров'я є однією з важливих складових успішної медичної реформи. Однак цей процес стикається з численними викликами, які потребують комплексного підходу для забезпечення ефективного розвитку медичного персоналу та покращення якості надання медичних послуг. Водночас, разом із викликами виникають і нові перспективи, що можуть суттєво покращити систему охорони здоров'я.

В умовах медичної реформи, яка спрямована на оптимізацію системи охорони здоров'я, виникає потреба в адаптації існуючих нормативно-правових актів до нових умов роботи медичних закладів та змін у

фінансуванні. Це включає вдосконалення механізмів управління професійним зростанням персоналу, що забезпечить стабільний розвиток медичної галузі і підвищить якість надання медичних послуг.

Перспективи розвитку нормативно-правової бази в галузі управління професійним зростанням медичних кадрів полягають у інтеграції нових підходів до безперервного навчання, використанні сучасних технологій та зміцненні механізмів мотивації. Важливими є також міжнародні стандарти в освіті та тренінгах для медичних працівників, що дозволить забезпечити високу якість медичних послуг.

Враховуючи значну роль нормативно-правових актів у формуванні професійного зростання медичних працівників, їх оновлення і адаптація до нових умов медичної реформи є критичним фактором для підвищення ефективності роботи медичних закладів. Лише комплексний підхід до законодавчого забезпечення професійного розвитку медичного персоналу, разом з належним фінансуванням і мотивацією, дозволить забезпечити стійкий прогрес в охороні здоров'я України.

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОГО ЗОЗ

2.1. Аналіз проблематики управління професійним зростанням персоналу як основи ефективної діяльності досліджуваного медичного закладу

У сучасній системі охорони здоров'я професійний розвиток медичних працівників відіграє важливу роль у забезпеченні високої якості послуг. Ефективне управління професійним зростанням персоналу стає не лише інструментом підвищення кваліфікації, але й засобом адаптації до змін у медичній галузі, впровадження інновацій та відповідності міжнародним стандартам.

КНП «БЦМЛ» БМР не є винятком, адже її успішна діяльність залежить від рівня професіоналізму співробітників. Професійне зростання персоналу в медичних установах охоплює безперервне навчання, вдосконалення практичних навичок, розвиток управлінських компетенцій та адаптацію до сучасних умов. Це сприяє підвищенню якості лікування пацієнтів, покращенню організації роботи та зниженню ризиків медичних помилок.

КНП «БЦМЛ» БМР є комунальним некомерційним підприємством, що функціонує як заклад охорони здоров'я. «Установа надає вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу дорослим і дітям, які проживають у Бережанській міській територіальній громаді, а також у Нараївській і Саранчуківській об'єднаних територіальних громадах Тернопільського району Тернопільської області. Лікарня також обслуговує інших осіб відповідно до чинного законодавства України та положень Статуту» [33].

«Заклад є спільною власністю територіальних громад Тернопільського району, яку представляє Бережанська міська рада. Його створено на базі

майна, що належить об'єднаним територіальним громадам сіл та міста Бережани» [33].

«Головною метою діяльності закладу є забезпечення надання висококваліфікованої спеціалізованої медичної допомоги жителям Бережанської громади, Нараївської ОТГ, Саранчуківської ОТГ та іншим особам у межах, визначених чинним законодавством» [33].

Заклад виконує функцію клінічної бази для навчання лікарів-інтернів у заочній частині інтернатури, а також є місцем проходження практики студентами закладів вищої освіти I-II рівнів акредитації та студентами медичних і фармацевтичних ВНЗ III-IV рівнів акредитації.

Лікарня надає медичні послуги відповідно до Ліцензії на здійснення медичної практики. «У разі необхідності отримання спеціального дозволу для виконання окремих видів діяльності, передбачених Статутом, заклад отримує такий дозвіл згідно з процедурами, встановленими чинним законодавством України» [33].

Заклад також має право здійснювати інші види діяльності, які не передбачені Статутом, за умови, що вони відповідають вимогам чинного законодавства України.

Успіх ЗОЗ визначається професіоналізмом працівників, їхньою мотивацією до постійного вдосконалення та здатністю адаптуватися до змін, які відбуваються у медичній галузі. «У процесі аналізу діяльності КНП «БЦМЛ» БМР важливим аспектом є оцінка динаміки чисельності працівників. Штатна чисельність персоналу безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг, рівень навантаження на працівників та ефективність функціонування закладу. У табл. 2.1 наведено інформацію про чисельність працівників досліджуваного медичного закладу у 2021-2024 рр., що дозволяє оцінити тенденції змін у кадровому складі» [33].

Таблиця 2.1.

Штатна чисельність працівників КНП «БЦМЛ» БМР у 2021-2024 рр.

(шт. од.)

№ з/п	Найменування	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
1.	Лікарі	86,25	87,25	90,25	78,0
2.	Середній персонал	178,25	179,75	182,75	161,0
3.	Молодший персонал	68,75	69,0	69,0	73,5
4.	Інший персонал	73,5	75,25	77,75	62,5
Всього:		406,75	411,25	419,75	375,0

Примітка. Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень.

У структурі КНП «БЦМЛ» БМР простежується рівномірний розподіл посад між лікарями, медичними сестрами, лаборантами та молодшим медичним персоналом. Як видно з таблиці 2.1. підприємство забезпечує належний баланс укомплектування штатів медичними сестрами та молодшим медичним персоналом. Згідно з рекомендаціями Міністерства охорони здоров'я, співвідношення посад має бути таким: один лікар – одна медична сестра та одна молодша медична сестра.

Аналізуючи вікову структуру кадрів КНП «БЦМЛ» БМР, можна відзначити, що частка лікарів пенсійного та передпенсійного віку складає 19,0% і 17,0% відповідно. Загальна їхня частка становить менше половини медичного персоналу, що є результатом ефективної мотиваційної політики, стимулювання персоналу та залучення молодих спеціалістів до роботи в системі охорони здоров'я.

«Щодо статевої структури персоналу, близько 80,0 % працівників КНП «БЦМЛ» БМР становлять жінки. Такий показник відповідає загальноукраїнській тенденції, оскільки серед студентів медичних вишів переважну більшість також складають жінки» [33].

Постійний професійний розвиток медичного персоналу КНП «БЦМЛ» БМР здійснюється через участь у дистанційних програмах навчання,

тематичних курсах удосконалення, курсах підвищення кваліфікації та майстер-класах.

Фінансування таких освітніх заходів частково забезпечується коштами підприємства, однак значну частину витрат покривають самі медичні працівники (Додаток А).

У діяльності КНП «БЦМЛ» БМР надає медичні послуги відповідно до ліцензії на здійснення медичної практики. Заклад має право виконувати лише окремі види медичної діяльності, які були затверджені органом ліцензування під час видачі ліцензії.

«КНП БЦМЛ БМР надає широкий спектр медичних послуг. Зокрема, у 2024 р. заклад надає медичні послуги в межах Програми медичних гарантій за 18 напрямками» [33].

Наведений комплект послуг спрямований на забезпечення потреб населення в наданні якісної медичної допомоги та охоплює ключові аспекти профілактики, лікування та реабілітації.

Дані табл. 2.2 відображають ключові індикативні показники роботи КНП «БЦМЛ» БМР за пріоритетними напрямками діяльності у 2021-2023 рр. [33]. Зокрема, представлено дані про кількість пролікованих хворих у стаціонарі та рівень летальності за кожен рік. Ці показники є важливими для оцінки ефективності надання медичних послуг та якості роботи медичного закладу в динаміці .

Таблиця 2.2.

Індикативні показники за пріоритетними напрямками

Рік/напрямок пріоритету	Показники за рік	
	Кількість пролікованих хворих у стаціонарі	Летальність
2021 рік	4034	1,8
2022 рік	4503	1,3
2023 рік	7942	0,5

Незважаючи на важливість професійного розвитку медичних працівників, управління цим процесом у багатьох медичних закладах стикається з низкою проблем. Однією з головних проблем є недостатнє фінансування на розвиток персоналу. В умовах обмеженого фінансування, менеджмент ЗОЗ змушений шукати інші можливості для організації навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників. Адже, якщо працівники не проходитимуть систематично навчання, це може призвести до зниження рівня їх професіоналізму та ускладнить застосування новітніх методів лікування.

У таблиці 2.3. відображено кількість пакетів медичних послуг, укладених із Національною службою здоров'я України, заплановану та фактичну вартість договорів за кожен рік [33]. Дані за 2024-2026 рр. є наявними та запланованими і представлені для прогнозування подальшого розвитку закладу.

Таблиця 2.3.

Показники діяльності за Програмою державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	**2024 рік	**2025 рік	**2026 рік
	наявні	наявні	наявні	Заплановано взно	Заплановано взно	Заплановано взно
Кількість пакетів у договорах з Національною службою здоров'я України (од.)	13	16	16	18	19	20
Запланована вартість договору з Національною службою здоров'я України (грн.)	60369053	73149803	64902494	118397446	121000000	123000000
Отримано коштів від Національної служби здоров'я України (грн.)	60369053	73149803	64902494	118397446	121000000	123000000
Довідково: **це наміри						

Управління професійним зростанням медичних працівників є важливим аспектом, який безпосередньо впливає на якість медичних послуг та ефективність діяльності медичного закладу. Особливо це актуально для КНП «БЦМЛ» БМР, де фаховий розвиток персоналу є основою забезпечення медичної безпеки, якості та доступності лікування для пацієнтів.

«Професійний розвиток медичних працівників є комплексним процесом, який включає в себе підвищення кваліфікації, навчання новим технологіям і методам лікування, а також освоєння нових професійних стандартів і етичних норм. Особливістю медичних установ є необхідність безперервного вдосконалення знань та навичок, оскільки медичні технології та методи лікування постійно змінюються, що вимагає від медичних працівників високого рівня професіоналізму» [39, с. 92].

Управління професійним зростанням персоналу включає стратегічне планування та реалізацію заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, організацію тренінгів, семінарів та інших форм навчання. Це також включає аналіз потреб у розвитку різних категорій медичних працівників, що дозволяє надавати індивідуальні програми підвищення кваліфікації залежно від їхніх потреб та специфіки роботи.

Для подолання цих проблем важливим є впровадження ефективних стратегій управління професійним зростанням персоналу. «Одним із важливих кроків є розробка системи безперервного навчання, яка б включала різні форми освіти, такі як дистанційне навчання, майстер-класи, курси тематичного удосконалення, а також спеціалізовані програми для медичних працівників різних спеціальностей» [36, с. 203].

Для цього можна використовувати як державні, так і приватні фінансові ресурси, а також укладати партнерства з навчальними закладами, що надають медичні курси та тренінги. Організація інтенсивних курсів підвищення кваліфікації, стажування за кордоном та участь у міжнародних медичних форумах може значно підвищити рівень професіоналізму персоналу.

Крім того, важливим є створення внутрішніх програм мотивації для працівників. Це може включати в себе не лише фінансові стимули, а й програми кар'єрного розвитку, де співробітники можуть отримати можливість зростати в межах організації. Визначення чітких критеріїв оцінки ефективності навчання допоможе не лише виміряти результат, а й коригувати програми відповідно до потреб працівників.

Управління професійним зростанням медичних працівників є ключовим елементом для забезпечення високої якості медичних послуг у будь-якому медичному закладі. Для КНП «БЦМЛ» БМР розвиток персоналу є основою ефективної діяльності, адже тільки кваліфіковані, мотивовані та професійно підготовлені медичні працівники здатні забезпечити високий рівень надання медичних послуг та задоволення потреб пацієнтів.

Впровадження системи безперервного професійного розвитку, удосконалення управлінських стратегій і поліпшення мотиваційних механізмів допоможуть лікарні подолати наявні проблеми та досягти високих результатів у своїй діяльності.

2.2. Оцінка організаційного забезпечення та дієвості механізмів управління професійним зростанням персоналу ЗОЗ

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я питання підвищення кваліфікації медичних працівників стає стратегічно важливим для забезпечення ефективності та якості надання медичних послуг. Професійне зростання персоналу закладів охорони здоров'я є запорукою їхньої конкурентоспроможності, інноваційності та здатності відповідати викликам сучасного медичного обслуговування.

«Комунальне некомерційне підприємство «Бережанська центральна міська лікарня» Бережанської міської ради функціонує на основі лінійно-функціональної організаційної структури управління» [33].

Засновником та органом управління Підприємства є Бережанська міська рада. «Оперативне керівництво діяльністю лікарні здійснює директор (головний лікар), який призначається та звільняється з посади рішенням Бережанської міської ради на конкурсній основі у відповідності до чинного законодавства України та внутрішніх рішень ради. Призначений директор повинен відповідати кваліфікаційним вимогам, визначеним Міністерством охорони здоров'я України» [33].

Директор забезпечує підбір кваліфікованих працівників і ефективне використання їх знань та досвіду. Крім того, директор представляє Підприємство у взаємодії з адміністративними органами, засобами масової інформації та іншими структурами.

Функції з управління медичною діяльністю у межах делегованих директором повноважень виконує медичний директор Підприємства. «У разі відсутності директора медичний директор бере на себе виконання його обов'язків, забезпечуючи безперервність управління згідно з законодавством України» [33]. У табл. 2.4 нами приведено структуру КНП «БЦМЛ» БМР.

Організація ефективної роботи кадрової служби є однією з ключових умов успішної діяльності ЗОЗ. Інспектор з кадрів відіграє важливу роль у забезпеченні злагодженості та ефективності кадрових процесів, дотриманні законодавчих норм та підтриманні високого рівня професійного потенціалу працівників.

Таблиця 2.4.

**Структура КНП «БЦМЛ» БМР
Бережанської міської ради**

№	Найменування структурних підрозділів	Профіль ліжок	К-сть ліжок
1.	Адміністративна служба		
1.1.	Адміністрація		
1.2.	Відділ кадрів		
1.3.	Бухгалтерська служба		
1.4.	Юридична служба		
1.5.	Інформаційно-аналітичний відділ		
1.6.	Відділ з інфекційного контролю		
2.	Лікувально-профілактичний підрозділ		
2.1.	Стационарні відділення (за 185 ліжок)		
	Відділ анестезіології та інтенсивної терапії	реанімаційні	6
	Інфекційний відділ		15
		інф. для дорослих	10
		інф. для дітей	5
	Неврологічний відділ	неврологічні	30
	Педіатричний відділ		20
		дитячі соматичні	10
		дитячі дитячі з ГРЗ	10
	Терапевтичний відділ		30
		терапевтичні	5
		пульмонологічні	10
		кардіологічні	15
	Хірургічний відділ		45
		хірургічні	20
		травматологічні	15
		урологічні	2
		отоларингологічні	2
		офтальмологічні	2
		гінекологічні	4
	Паліативне відділення		25
		паліативні	25
	Відділення реабілітації		20
		реабілітаційні	20
2.2.	Допоміжні лікувально-профілактичні відділення		
2.3.	Поліклінічний відділ		
2.3.1	Консультаційна поліклініка:		

2.3.2	Діагностичне відділення:		
	Кабінет функціональної діагностики		
	Кабінет УЗД		
	Кабінет ендоскопії		
2.3.3	Кабінет денного стаціонару		
2.3.4	Жіноча консультація		
2.3.5	Відділення профілактики		
2.3.6	Регістрація		
3.	Господарсько-обслуговуючий підрозділ		
	Ліжковий фонд:		185

«Посадові обов'язки інспектора з кадрів КНП «БЦМЛ» БМР детально визначені посадовою інструкцією, яка передбачає виконання широкого спектра завдань, спрямованих на організацію та управління кадровими процесами, включаючи питання управління професійним зростанням персоналу (формування планів навчання та підвищення кваліфікації; організація атестації медичних працівників; ведення обліку участі працівників у заходах безперервного професійного розвитку)» [33].

У КНП «БЦМЛ» БМР створено організаційні умови для забезпечення професійного зростання персоналу, які відповідають сучасним викликам у сфері охорони здоров'я. Основними напрямками управління професійним розвитком є забезпечення формальної, неформальної та інформальної освіти, адаптованих до потреб медичного персоналу та вимог галузі. У рамках забезпечення професійного розвитку медичних працівників КНП «БЦМЛ» БМР активно впроваджуються різні формати навчання та підвищення кваліфікації.

«Формальна освіта є основою підготовки медичних фахівців, яка включає отримання кваліфікації у вищих навчальних закладах медичного профілю та проходження спеціалізації» [43, с. 325].

Неформальна освіта спрямована на постійне вдосконалення професійних компетенцій через участь у семінарах, тренінгах, курсах

тематичного удосконалення, конференціях і вебінарах. Лікарі та медичний персонал закладу регулярно залучаються до таких заходів, які організовують провідні медичні установи, фахові асоціації та Міністерство охорони здоров'я України. «Особлива увага приділяється новітнім методикам лікування, сучасним технологіям діагностики та впровадженню стандартів медичної допомоги» [43, с. 325].

«Інформальна освіта є важливим компонентом самостійного професійного розвитку медичних працівників. Вона охоплює самостійну роботу з професійною літературою, перегляд навчальних відеоматеріалів, читання наукових статей, обмін досвідом із колегами. В умовах сучасного інформаційного простору працівники лікарні мають доступ до різноманітних електронних ресурсів, баз даних і медичних платформ, що дозволяє їм оперативно знайомитися з новими дослідженнями та рекомендаціями» [33].

Частина витрат на навчання та підвищення кваліфікації покривається коштами лікарні, водночас значна частка фінансового забезпечення здійснюється самими працівниками. Це створює додаткову мотивацію до професійного зростання, проте інколи стає обмежувальним чинником для окремих категорій працівників.

Таким чином, формальна, неформальна та інформальна освіта взаємодоповнюють одна одну, забезпечуючи безперервний професійний розвиток працівників КНП «БЦМЛ» БМР. Цей підхід дозволяє підтримувати високий рівень якості медичних послуг і відповідати сучасним викликам у сфері охорони здоров'я.

Для обліку професійного розвитку персоналу використовуються сучасні інформаційні системи, які забезпечують: збереження даних про навчання та сертифікацію працівників; облік балів безперервного професійного навчання згідно з вимогами Міністерства охорони здоров'я України; ведення особистих освітніх портфоліо працівників). Оцінювання формальної, неформальної та інформальної освіти лікарів проводиться шляхом присвоєння балів за кожний вид професійної діяльності. У таблиці

2.5 наведені критерії для нарахування балів безперервного професійного розвитку лікарів КНП «БЦМЛ» БМР.

14 липня 2021 р. Кабінет Міністрів України ухвалив постанову № 725 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників», яка набула чинності 1 січня 2022 р.. Цей документ передбачає низку важливих змін у системі професійного вдосконалення фахівців сфери охорони здоров'я [47].

Таблиця 2.5

**Критерії нарахування балів безперервного професійного розвитку
лікарів КНП «БЦМЛ» БМР БМР**

№ з/п	Вид діяльності	Кількість балів		Підтвердний документ
		в Україні	в інших країнах*	
1	2	3	4	5
1. Формальна освіта				
1.1	Здобуття освітньо-наукового та наукового рівнів вищої освіти галузі знань «Охорона здоров'я (доктор філософії, доктор наук). Нарахування балів у рік захисту дисертації	100	100	диплом

1	2	3	4	5
2. Неформальна освіта				
2.1	Підвищення кваліфікації на курсах тематичного удосконалення в закладах (на факультетах) післядипломної освіти, в тому числі за змішаною (денною та дистанційною) формою освіти, тривалістю:****			посвідчення/свідчення
	1 тиждень;	25		
	2 і більше тижнів.	50		
2.2	Медичне стажування в закладі охорони здоров'я за межами закладу, де працює фахівець 3 кількості балів, отриманих за	3 за день	5 за день	відраджень та копія наказу про зарахування на стажування в Україні. Сертифікат/диплом для іншої
1	2	3	4	5
	заходи в Україні, враховується не більше 25 за рік**			країни із програмою стажування
2.3	Наукова, науково-практична конференція, конгрес, симпозіум, з'їзд:			сертифікат або диплом про участь в конференції. Доповідь підтверджується програмою події та/або публікацією у матеріалах заходу
	участь в одноденному заході;	5*	10	
	участь у заході тривалістю 2 дні та більше;	10*	20	
	стендова доповідь;	20	30	
	усна доповідь.	30	70	
	Одна й та сама доповідь повторно не враховується. Рекламні доповіді не враховуються			
2.4	Професійний розвиток за дистанційною формою навчання з використанням електронних навчальних ресурсів. Кількість балів, що враховуються до обов'язкового щорічного мінімуму, не має перевищувати 15 балів для українськомовних та 20 балів для англійськомовних заходів**	1 бал за 2 години; англійськомовні курси - відповідно до кількості балів у сертифікаті		сертифікат
2.5	Навчання на <u>співучасницьких</u> тренінгах або тренінгах з оволодіння практичними навичками, в тому числі під час науково-практичних конференцій, симпозіумів, з'їздів, конгресів:			сертифікат/диплом
	одноденний заход;	15*	20	
	заход тривалістю 2 дні та більше.	25*	30	
2.6	Проведення <u>співучасницьких</u> тренінгів або тренінгів з оволодіння практичними навичками, в тому числі під час науково-практичних			

1	2	3	4	5
2.6	конференцій, симпозіумів, з'їздів, конгресів:			оригінал програми заходу, сертифікату тренера, запрошення від організаторів взяти участь у заході в якості тренера
	одноденний захід:	10		
	захід тривалістю 2 дні та більше. (бали нараховуються за проведення одного заходу на рік)***	15		
2.7	Тематичне навчання (фахові школи, семінари, майстер-класи тощо):			сертифікат/диплом
	одноденний захід:	10*	15	
	захід тривалістю 2 дні та більше.	20*	25	
2.8	Проведення тематичного навчання щонайменше на регіональному рівні (фахові школи, тренінги, семінар, майстер-класи):			оригінал сертифікату тренера та програми заходу
	одноденний захід:	10		
	захід тривалістю 2 дні та більше.	15		
	Але не менше ніж два бали за годину роботи у випадку проведення окремих сесій (бали нараховуються за проведення одного заходу на рік)***			
1	2	3	4	5
3. Інформальна освіта				
3.1	Публікація статті або огляду в журналі з <u>імпакт-фактором</u>	20	30 в іноземних виданнях англійською мовою	бібліографічна довідка

Основні положення цієї Постанови включають «затвердження оновленого Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників; поширення вимог документа на молодших спеціалістів (фахових молодших бакалаврів, молодших бакалаврів, бакалаврів) з медичною освітою, а також провізорів з 1 січня 2023 р.; скасування попередньої постанови КМУ від 28 березня 2018 р. №302, яка регулювала аналогічні питання» [47].

Окрім наведеного «Постанова КМУ №725 запроваджує низку важливих нововведень:

визначення заходів безперервного професійного розвитку, їхній перелік і критерії;

встановлення вимог до заходів, за участь у яких нараховуються бали, а також до провайдерів таких заходів;

різні форми участі в заходах: особиста, дистанційна, а також онлайн-участь у режимі реального часу;

функціонування електронної системи безперервного професійного розвитку, що забезпечує збереження інформації про провайдерів, заходи, облік балів і ведення освітніх портфоліо медичних працівників; визначення адміністратора системи, який забезпечує технічну підтримку системи, збереження та захист даних, аналіз інформації, а також доступ до системи для медичних працівників, провайдерів і державних органів у межах законодавства;

встановлення технічного регламенту роботи системи за погодженням із Міністерством охорони здоров'я» [47].

Ці зміни спрямовані на вдосконалення процесу професійного зростання працівників сфери охорони здоров'я, забезпечення доступу до якісних освітніх програм та підвищення ефективності управління їх професійним розвитком.

Таким чином, у КНП «БЦМЛ» БМР сформовано базу для управління професійним зростанням персоналу, яка враховує сучасні тенденції та потреби галузі. Дієвість механізмів управління професійним зростанням персоналу є ключовим чинником забезпечення високої якості медичних послуг у КНП «БЦМЛ» БМР. У закладі реалізуються різні підходи та інструменти для стимулювання розвитку компетенцій працівників, що позитивно впливає на ефективність роботи всіх структурних підрозділів.

Планування підвищення кваліфікації персоналу здійснюється з урахуванням: стратегічних цілей закладу; актуальних потреб у нових

компетенціях; індивідуальних професійних цілей працівників. Це дозволяє оптимально розподіляти ресурси та спрямовувати зусилля на найважливіші напрями розвитку.

Таким чином, у КНП «БЦМЛ» БМР функціонує дієва система механізмів управління професійним зростанням, яка забезпечує високу якість медичних послуг і створює сприятливі умови для розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ЗОЗ

1.1. Впровадження нових форм підвищення кваліфікації персоналу ЗОЗ в умовах реформування медичної сфери

Реформування медичної галузі в Україні висуває нові вимоги до професійної підготовки медичного персоналу. Перехід до пацієнто-орієнтованої моделі надання медичних послуг, запровадження сучасних стандартів лікування та використання інноваційних технологій вимагають постійного вдосконалення знань і навичок лікарів, медичних сестер та інших працівників. У зв'язку з цим зростає потреба у впровадженні нових форм підвищення кваліфікації, які враховують як професійні потреби персоналу, так і глобальні зміни в системі охорони здоров'я.

Персонал КНП «БЦМЛ» БМР стикається із завданням постійного вдосконалення знань і навичок для забезпечення надання якісної медичної допомоги відповідно до сучасних стандартів. У цьому контексті важливу роль відіграє впровадження нових форм підвищення кваліфікації, адаптованих до викликів реформування.

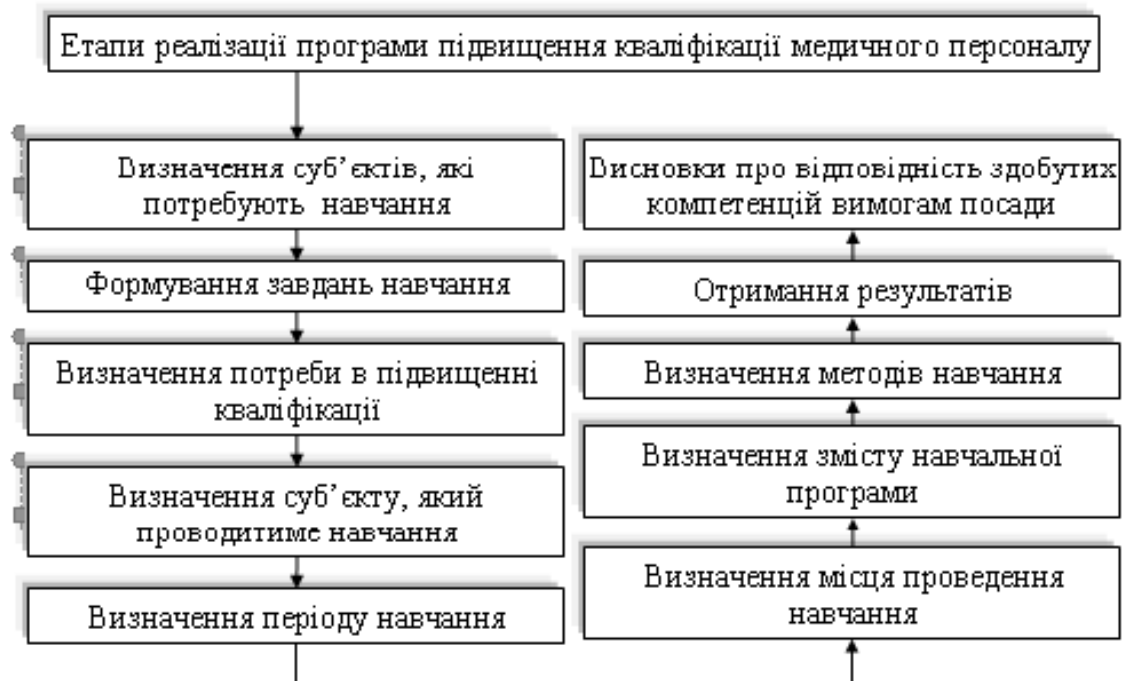
Проведені нами дослідження дозволяють констатувати, що у традиційній системі підвищення кваліфікації домінують формальні підходи до організації навчання, такі як курси, семінари та лекції. Однак цей підхід часто не враховує специфіку роботи медичних працівників у сучасних умовах. Виклики реформування, зокрема впровадження електронної системи охорони здоров'я, нових стандартів лікування та збільшення обсягу адміністративної роботи, потребують гнучких, інтерактивних і практично зорієнтованих методів навчання.

«Сучасна медична освіта відзначається своєю безперервністю та динамічністю, що вимагає від лікарів регулярного підвищення кваліфікації для підтримання конкурентоспроможності». «Значну роль у цьому

відіграють інноваційні веб-технології, серед яких особливу цінність мають дистанційні форми навчання» [37].

На нашу думку, «інтеграція інформаційних та освітніх технологій в навчальний процес створює умови для постійного професійного зростання лікарів без відриву від їх основної діяльності». «Такий підхід забезпечує проблемно-орієнтовану та практичну післядипломну підготовку, спрямовану на вдосконалення практичних навичок, поглиблення знань з обраної спеціальності та обмін досвідом серед колег».

Для досліджуваного ЗОЗ запропоновано впровадження програми підвищення кваліфікації медичних працівників, реалізація якої передбачає поетапний підхід (рис. 3.1).



Важливо відзначити, що «освітні заходи для персоналу досліджуваного закладу доцільно організовувати у таких форматах, як лекції, семінари, конференції, симуляційні тренінги, тощо. Крім того, актуальним є впровадження інноваційних методів професійного навчання із застосуванням сучасних освітніх технологій та прогресивних форм підготовки медичних фахівців» [56, с. 47].

Імплементація нових форм підвищення кваліфікації персоналу КНП «БЦМЛ» БМР є важливим кроком до підвищення якості надання медичних послуг. Інноваційні методи навчання забезпечують професійний розвиток персоналу, що є ключовим фактором успішної реалізації реформ у медичній сфері.

КНП «БЦМЛ» БМР як один із провідних медичних закладів регіону прагне відповідати сучасним стандартам у підготовці персоналу. Постійне підвищення кваліфікації лікарів та іншого медичного персоналу є ключовим елементом для досягнення цієї мети.

Реформа медичної галузі диктує необхідність упровадження інноваційних підходів до навчання, які базуються на використанні новітніх технологій, інтерактивних методів і персоналізованих програм розвитку. У сучасних реаліях традиційні форми навчання доповнюються або замінюються ефективнішими методами, що дозволяють лікарям розвивати свої професійні компетенції без відриву від практичної діяльності.

Нижче розглянуто сучасні підходи, які можуть бути впроваджені в освітній процес для медичного персоналу КНП «БЦМЛ» БМР.

1. Дистанційні освітні програми. У сучасних умовах особливо актуальними є вебінари, онлайн-курси та навчальні платформи, які дозволяють лікарям та медичному персоналу здобувати нові знання без відриву від основної діяльності. Такі програми охоплюють теми, що відповідають найновішим рекомендаціям ВООЗ та стандартам МОЗ України.

2. Симуляційне навчання. Використання тренінгових центрів із сучасними симуляторами допомагає медичним працівникам відпрацьовувати практичні навички в умовах, максимально наближених до реальних клінічних ситуацій. Це особливо важливо для покращення екстреної допомоги, проведення хірургічних втручань та роботи з новими медичними технологіями.

3. Інтеграція технологій eHealth. Освоєння системи електронного здоров'я (eHealth) є ключовим завданням у рамках реформування. Для цього

проводяться навчання з використання електронних медичних записів, теле-медицини та цифрових платформ для комунікації між лікарями та пацієнтами.

4. Міждисциплінарні навчальні заходи. Семінари, конференції та тренінги, організовані за участю фахівців різних спеціалізацій, сприяють обміну досвідом і дозволяють персоналу вирішувати складні клінічні завдання спільно.

5. Менторські програми. У рамках внутрішньої організації КНП «БЦМЛ» БМР можна впровадити програми наставництва, де досвідчені фахівці допомагають молодим працівникам освоїти нові навички та адаптуватися до професійного середовища.

Отже, підвищення кваліфікації медичних працівників в умовах реформування системи охорони здоров'я є важливим завданням для забезпечення якісного та сучасного медичного обслуговування. Інноваційні підходи до навчання дозволяють персоналу не лише здобувати нові знання та навички, але й адаптуватися до змін у сфері медицини, впроваджувати сучасні технології та працювати відповідно до міжнародних стандартів.

Запровадження нових форм навчання, які поєднують традиційні методи з інноваційними технологіями, створює умови для безперервного професійного розвитку, сприяє підвищенню мотивації працівників і допомагає формувати конкурентоспроможний персонал. Такі підходи є основою для вдосконалення якості медичних послуг та відповідають стратегічним цілям реформ у галузі охорони здоров'я.

Отже, впровадження інноваційних форм підвищення кваліфікації персоналу сприяє: підвищенню професійної компетентності персоналу; зменшенню розриву між теорією та практикою; доступу до сучасних світових стандартів і практик; адаптації до використання нових технологій та інструментів.

Для ефективної реалізації нових форм підвищення кваліфікації керівництву досліджуваного медичного закладу доцільно: створити власну

навчальну базу, включно із симуляційним обладнанням; укласти партнерства з провідними медичними закладами для обміну досвідом; регулярно оновлювати навчальні програми відповідно до міжнародних стандартів; застосовувати мотиваційні механізми, які стимулюють працівників до участі в освітніх заходах.

1.2. Інноваційні технології професіоналізації медичного персоналу

Сучасний світ стрімко розвивається, і медична галузь не є винятком. Інноваційні технології стали важливим інструментом для підвищення рівня професіоналізації медичного персоналу, що, у свою чергу, позитивно впливає на якість надання медичних послуг. У цьому контексті вважаємо за доцільне розглянути базові інноваційні підходи, які використовуються для навчання, вдосконалення навичок і підтримки професійного розвитку медичних працівників.

Одним із найефективніших рішень для професіоналізації медичного персоналу є впровадження цифрових освітніх платформ. «Онлайн-курси, вебінари, віртуальні семінари й освітні мобільні додатки дозволяють лікарям і медсестрам здобувати нові знання в будь-який зручний для них час. Приклади таких платформ: Coursera, EdX, або Medscape – міжнародні ресурси, які пропонують курси з медицини. Доцільно також використовувати національні платформи для безперервного навчання медиків, які адаптовані до місцевих потреб» [32]. Цифрові платформи дають змогу інтегрувати нові знання з практикою, а також створюють умови для сертифікації професійного рівня.

«Віртуальна і доповнена реальність (VR/AR). Технології VR та AR активно застосовуються для навчання медичних працівників. Вони дозволяють моделювати реальні клінічні ситуації в безпечному середовищі. Приклади використання: віртуальні операційні кімнати для тренувань

хірургів; симулятори невідкладних ситуацій, таких як серцево-легенева реанімація; навчальні програми з анатомії, де студенти та лікарі можуть взаємодіяти з віртуальними 3D-моделями людського тіла. Ці технології сприяють підвищенню точності виконання процедур та розвитку критичного мислення» [56].

Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень допомагають лікарям приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу великих обсягів даних. Приклади застосування: клінічні підказки для діагностики рідкісних захворювань; персоналізовані рекомендації щодо лікування на основі медичних записів пацієнта; прогнозування ускладнень у пацієнтів із хронічними захворюваннями; ІІ зменшує ризик помилок та оптимізує процес лікування, що важливо для підвищення професійного рівня медичних працівників.

Інноваційні технології дозволяють створювати індивідуальні траєкторії навчання для кожного медичного працівника. Використання великих даних і алгоритмів штучного інтелекту допомагає формувати персоналізовані освітні плани, які враховують: рівень знань і навичок працівника; спеціалізацію та професійні цілі працівника; новітні тенденції у відповідній галузі медицини. Цей підхід дозволяє ефективніше спрямовувати ресурси на розвиток ключових компетенцій.

Теле-медицина не лише розширює доступ пацієнтів до медичних послуг, а й допомагає медичним працівникам удосконалювати свої навички. «Наприклад: віддалене наставництво: досвідчені лікарі консультують молодших колег у реальному часі; навчання під час онлайн-консультацій, де медики спільно аналізують складні клінічні випадки» [56].

Серед нововведень, які розглядаються Міністерством охорони здоров'я, є створення електронної системи реєстрації провайдерів та сукупності заходів для професіоналізації медичного персоналу. Дана система має на меті забезпечити структурований перелік навчальних заходів і здійснювати моніторинг їхньої якості. Головна ідея полягає у спрощенні

пошуку сертифікованих та ефективних програм навчання для медичних, фармацевтичних та інших працівників галузі.

Запропонована електронна система реєстрації провайдерів і заходів професіоналізації медичного персоналу відзначається доступністю та зручністю використання. Її впровадження передбачає низку переваг: «впевненість медичних працівників у належній якості навчальних заходів; доступність у будь-який час вибір актуальних заходів з професійного розвитку; забезпечення доступності до системи як організаторів так і працівників сфери охорони здоров'я; об'єктивність моніторингу інформації про доступні навчальні заходи, що нівелює корупцію у процесі підвищення кваліфікації» [8].

«З метою заохочення розвитку цифрової грамотності серед медичних працівників Міністерством охорони здоров'я внесені зміни до Порядку проведення атестації лікарів» [58]. «Згідно з цими змінами, медичні працівники можуть отримувати додаткові бали під час атестації, зокрема за вдосконалення цифрових навичок. Лікарі, які здійснюють професійну діяльність, зобов'язані щороку проходити атестаційну комісію, із результатом не менше 50 балів» [58]. Відтак, констатуємо, що у медицині цифрова компетентність стає одним із ключових, результативним фактором атестації, поряд із медичною освітою та професійними навичками.

Зокрема, за володіння цифровими компетенціями медичний працівник може отримати до 20 балів. Це сприятиме оптимізації якості управління та професійному розвитку у сфері цифрових технологій. Запровадження цифрових технологій сприятиме вдосконаленню управління процесами надання медичних послуг і підвищенню рівня цифрових компетенцій медичних працівників.

ВИСНОВКИ

Управління професійним зростанням персоналу є важливою складовою загальної системи менеджменту в закладах охорони здоров'я. Це процес, спрямований на забезпечення безперервного розвитку медичних кадрів через підвищення їх кваліфікації, впровадження нових методик навчання та розвитку, що дозволяє адаптувати персонал до змін у медичних технологіях, законодавчих вимогах та організаційних умовах. Завдання управління включають: планування потреб у кадрах, визначення потреби в підвищенні кваліфікації, реалізацію програм навчання, оцінку ефективності професійного зростання та мотивацію персоналу.

Нормативно-правова база є важливим інструментом, який регулює всі аспекти професійного зростання медичних працівників, забезпечуючи правовий механізм для реалізації програм підвищення кваліфікації, атестації, перепідготовки та розвитку кар'єрних можливостей. Законодавчі та підзаконні акти формують рамки для розробки ефективних кадрових політик і визначають вимоги до професіоналізму медичних працівників у контексті медичної реформи.

У контексті медичної реформи особливо важливою стає безперервна професійна освіта та розвиток медичних працівників. Зміни в медичному законодавстві, нові технології, а також вимоги щодо забезпечення якості медичних послуг ставлять високі вимоги до професіоналізму медичного персоналу. Відповідно, необхідність постійного оновлення знань та навичок медичних працівників стала ключовою вимогою для ефективного функціонування медичних установ.

Визначення чітких стандартів і процедур для професійного зростання персоналу в умовах медичної реформи дозволяє створити ефективну кадрову політику в медичних установах. Важливим завданням є інтеграція теоретичних концепцій управління персоналом з реальними практиками в медичній сфері для забезпечення високої кваліфікації медичних працівників та задоволення потреб населення в якісних медичних послугах.

Використання сучасних методів організації навчання та інноваційних технологій сприяє формуванню ефективної системи управління професійним розвитком, що позитивно впливає на якість надання медичних послуг. Загалом, вдосконалення системи управління професійним зростанням персоналу має стати пріоритетом для закладів охорони здоров'я. Впровадження інноваційних рішень і адаптація до сучасних викликів дозволить покращити якість медичного обслуговування та забезпечити відповідність вимогам реформованої медичної сфери.

Виокремлено сучасні підходи, які можуть бути впроваджені в освітній процес для медичного персоналу КНП «БЦМЛ» БМР: дистанційні освітні програми; симуляційне навчання; інтеграція технологій eHealth; міждисциплінарні навчальні заходи; менторські програми.