

УДК: 614.25-057(477.87)

## ХАРАКТЕРИСТИКА ОПТИМІЗОВАНОЇ СИСТЕМИ ПРИЗНАЧЕННЯ НА ПОСАДУ ТА ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИХ КАДРІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Слабкий Г.О., Погоріляк Р.Ю.

*ДВНЗ «Ужгородський національний  
університет», Ужгород, МОН України*

**Summary:** Optimized system of appointment to the post and training of managing personnel in health care that includes general and special terms and conditions of appointment to the post and methodological approaches to the efficient provision of continuous professional development is proposed.

**Key words:** : health care, management, appointment to the post, training, optimized system.

Актуальність проблеми підготовки високопрофесійних керівних кадрів для галузі обумовлена несприятливим станом вітчизняної системи охорони здоров'я та необхідністю трансформацій, спрямованих на модернізацію та забезпечення її належного функціонування [3,4].

Серед невирішених складових досліджуваної проблеми є питання формування нової генерації управлінців у сфері охорони здоров'я на сучасному етапі. Характерною особливістю державотворення в сучасній Україні є системні зміни: зміни в усіх сферах соціального, економічного та політичного життя суспільства та держави. Зі зміною політичної, економічної і соціальної ситуації в Україні докорінним чином змінилися вимоги до керівників [1].

Реформаційні процеси у сфері охорони здоров'я у свою чергу показують, що сучасні керівники повинні мати не тільки високий рівень медичних знань, але й добре орієнтуватися в питаннях фінансів, страхування, володіти методами стратегічного планування й управління, вміти ухвалювати комплексні рішення і контролювати їх виконання, забезпечувати цілеспрямовану діяльність організації, володіти мистецтвом встановлювати і підтримувати взаємовідносини з людьми, тобто бути ефективним управлінцем змін [2,5].

Недостатня системність підходу щодо удосконалення підготовки та формування кадрового потенціалу керівників охорони здоров'я в нових суспільно-політичних умовах розвитку України вимагає обґрунтування цілісної системи удосконалення, покращення та посилення їх підготовки забезпечення їх професійного безперервного розвитку, що обумовило актуальність даного дослідження.

**Мета роботи:** розробити оптимізовану систему призначення на посаду та підготовки керівних кадрів охорони здоров'я регіонального рівня.

**Матеріали та методи, що використаня при виконанні роботи.** Методи дослідження: системного підходу, структурно-логічного аналізу, бібліосемантичний, експертних оцінок. Матеріалами дослідження служили дані наукової літератури та результати особистих досліджень із зазначеної проблеми.

**Результати та їх обговорення.** Нами була розроблена та запропонована оптимізована система підготовки керівних кадрів охорони здоров'я на регіональному рівні.

Сучасна система підготовки і безперервного розвитку управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я має ряд особливостей, які, негативно позначаються на професіоналізмі керівників системи охорони здоров'я. З одного боку, є прогалини нормативного правового регулювання, що негативно

впливають на систему підготовки управлінських кадрів. З іншого, специфіка контингенту і завдань, які перед ним стоять у професійній діяльності, вимагає унікального підходу до організації освітнього процесу управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я.

В даний час посаду керівника медичної організації може займати особа, яка має вищу медичну освіту. Керівникам медичних установ необхідно підвищувати кваліфікацію, не рідше ніж один раз на п'ять років, що є обов'язковою умовою заміщення посади.

Що стосується спеціальної підготовки з менеджменту в охороні здоров'я, то на сьогоднішній день вона здійснюється за програмами додаткової професійної освіти, яка при цьому включає як професійну перепідготовку, так і підвищення кваліфікації.

Проблемою в системі професійної освіти управлінських кадрів є однотипні програми професійної освіти для організаторів охорони здоров'я незалежно від посади, стажу роботи та кваліфікаційної категорії. Не визначені відмінності підготовки осіб для заміщення посад «головний лікар» і «заступник головного лікаря». Подібні прогалини визначення спектру посадових обов'язків і вимог до кваліфікації керівників різного рівня, що в свою чергу ускладнює створення програм їх професійної освіти.

Що стосується завідувачів відділень, то не дивлячись на той великий спектр управлінських функцій, які вони виконують в аспекті безперервного професійного навчання їх не відносять до керівного складу, їм не потрібно проходити курси спеціалізації та підвищення кваліфікації з «Організації і управління охороною здоров'я» і, відповідно, вони не підлягають атестації з «Організації і управління охороною здоров'я».

З 1 січня 2019 року впроваджується в дію Наказ МОЗ України від 31.10.2018 р. № 1977 «Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78

«Охорона здоров'я», відповідно до якого, вводяться посади генеральних директорів та їх заступників, медичних директорів та завідуючих структурних підрозділів. Крім того, передбачено розмежування їх функціональних обов'язків, вводиться нові критерії для призначення керівників закладів охорони здоров'я національного, обласного та районного рівня, а також визначаються освітні вимоги до генерального директора, робота якого не пов'язана з організацією лікувального процесу.

Генеральний директор буде займатися стратегічним плануванням; формуванням бюджету; координацією роботи закладу; аналізом економічної ефективності; організовуватиме роботу та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів та забезпечуватиме залучення коштів на інвестиційні потреби закладу тощо.

Медичний директор займатиметься виключно питаннями медицини, зокрема: розробкою та впровадженням системи безперервного удосконалення якості послуг у закладі охорони здоров'я на основі принципів доказової медицини; організацією надання пацієнтоорієнтованих послуг; координацією зовнішньої та внутрішньої взаємодії підрозділів закладу охорони здоров'я; організацією безперервного професійного розвитку медичного персоналу; впровадженням сучасних методик діагностики та лікування; організацією медичної допомоги при надзвичайних ситуаціях; оцінкою якості надання медичної допомоги тощо.

Відповідно до вищезгаданого документу, до категорії керівників віднесені генеральні директори, заступники генерального директора, медичні директори, а також завідувачі (керівники) структурних підрозділів.

До завдань та обов'язків завідувачів (керівників) структурних підрозділів входять ряд організаційно-управлінських функцій, а саме: керівництво структурним підрозділом закладу охорони здоров'я, діяльність

якого безпосередньо пов'язана з наданням медичної допомоги (послуг); організація лікувально-профілактичної та адміністративно-господарської діяльності підрозділу; співпраця з іншими підрозділами закладу охорони здоров'я; забезпечення надання якісної медичної допомоги населенню; забезпечення своєчасного отримання та зберігання лікарських засобів, медичних виробів; здійснення заходів щодо забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов функціонування підрозділу; здійснення контролю за правильним веденням медичної документації, підготовка та подача керівнику закладу охорони здоров'я звіти; розробка та подача керівнику на затвердження графіки роботи працівників структурного підрозділу; здійснення належної розстановки, використання медичних працівників і організація їх праці; створення належних умов праці, забезпечення додержання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці та протипожежного захисту; забезпечення належних умов для досягнення працівниками закладу охорони здоров'я належного професійного рівня, включаючи організацію професійного навчання та забезпечення своєчасного підвищення їх кваліфікації; аналіз показників роботи.

Щодо освітніх вимог, то нормативним документом визначено ступінь магістра у галузі знань «Охорона здоров'я» на до дипломному рівні, а на рівні післядипломної освіти - проходження інтернатури за однією зі спеціальностей медичного профілю з наступною спеціалізацією за профілем структурного підрозділу. Стаж роботи за фахом для претендентів на посаду має бути не менше 3 років.

Враховуючи те, що завідувачі відділень належать до керівних посад та мають виконувати управлінські функції на рівні відділення вони мають знати чинне законодавство про охорону здоров'я та нормативні документи, що

регламентують діяльність закладів охорони здоров'я, трудове законодавство; основи управління; нормативні акти щодо професійного розвитку працівників; демографічну ситуацію в регіоні та показники стану здоров'я населення; порядок ведення облікової та звітної документації, обробки медичної статистичної інформації; сучасні класифікації в галузі охорони здоров'я; методи надання медичної допомоги пацієнтам у невідкладних станах; потреби в лікарських засобах, медичних виробках, обладнанні; специфіку менеджменту і маркетингу в галузі охорони здоров'я вважаємо доцільним на рівні безперервного професійного розвитку вважаємо проходити щорічну підготовку на циклах тематичного удосконалення з питань організації діяльності структурних підрозділів закладів охорони здоров'я, а також менеджменту в охороні здоров'я. При цьому необхідно дотримуватися диференційованого підходу при підготовці в залежності від кваліфікаційної категорії та рівня засвоєння знань.

Нами розроблена комплексна модель призначення на посади та безперервного професійного розвитку (післядипломної освіти) для керівників закладів охорони здоров'я. Дана модель представлена на рис. 1.

Розглянемо детально запропоновані вимоги до призначення на посаду та безперервного професійного розвитку керівників закладів охорони здоров'я.

Генеральний директор закладу охорони здоров'я.

Вимоги до освіти: наявність вищої освіти за одним із напрямків підготовки «Управління і адміністрування» (обов'язково, крім ПМСД); «Охорона здоров'я»; «Право»; «Соціальні та поведінкові науки»; «Гуманітарні науки».

Вимоги до стажу роботи:

1) для закладів охорони здоров'я національного рівня – не менше 10 років на керівній посаді;

2) для закладів охорони здоров'я обласного рівня - не менше 7 років на керівній посаді; 3) для закладів охорони здоров'я районного рівня - не менше 5 років на керівній посаді;

4) для закладів охорони здоров'я ПМСД - не менше 1 років на керівній посаді або не менше 3 років трудового стажу.

Умови призначення: за відкритим конкурсом.

Спеціальні умови, що підвищують особисті шанси отримати керівну посаду (рекомендується): наявність двох вищих освіт, одна з яких за напрямком підготовки «Охорона здоров'я», наявність наукового ступеня, попередня робота в системі охорони здоров'я.

Заступник генерального директору закладу охорони здоров'я.

Вимоги до освіти: наявність вищої освіти за одним із напрямків підготовки «Управління і адміністрування»; «Публічне управління та адміністрування»; «Право»; «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю «Економіка».

Вимоги до стажу роботи: за фахом не менше 5 років.

Умови призначення: за відкритим конкурсом.

Спеціальні умови, що підвищують особисті шанси отримати керівну посаду (рекомендується): попередня робота в системі охорони здоров'я.

Медичний директор закладу охорони здоров'я.

Вимоги до освіти: наявність вищої освіти на напрямом підготовки «Охорона здоров'я» з наступною спеціалізацією зі спеціальності «Організація і управління охороною здоров'я» (не пізніше 6 місяців після призначення).

Вимоги до стажу роботи:

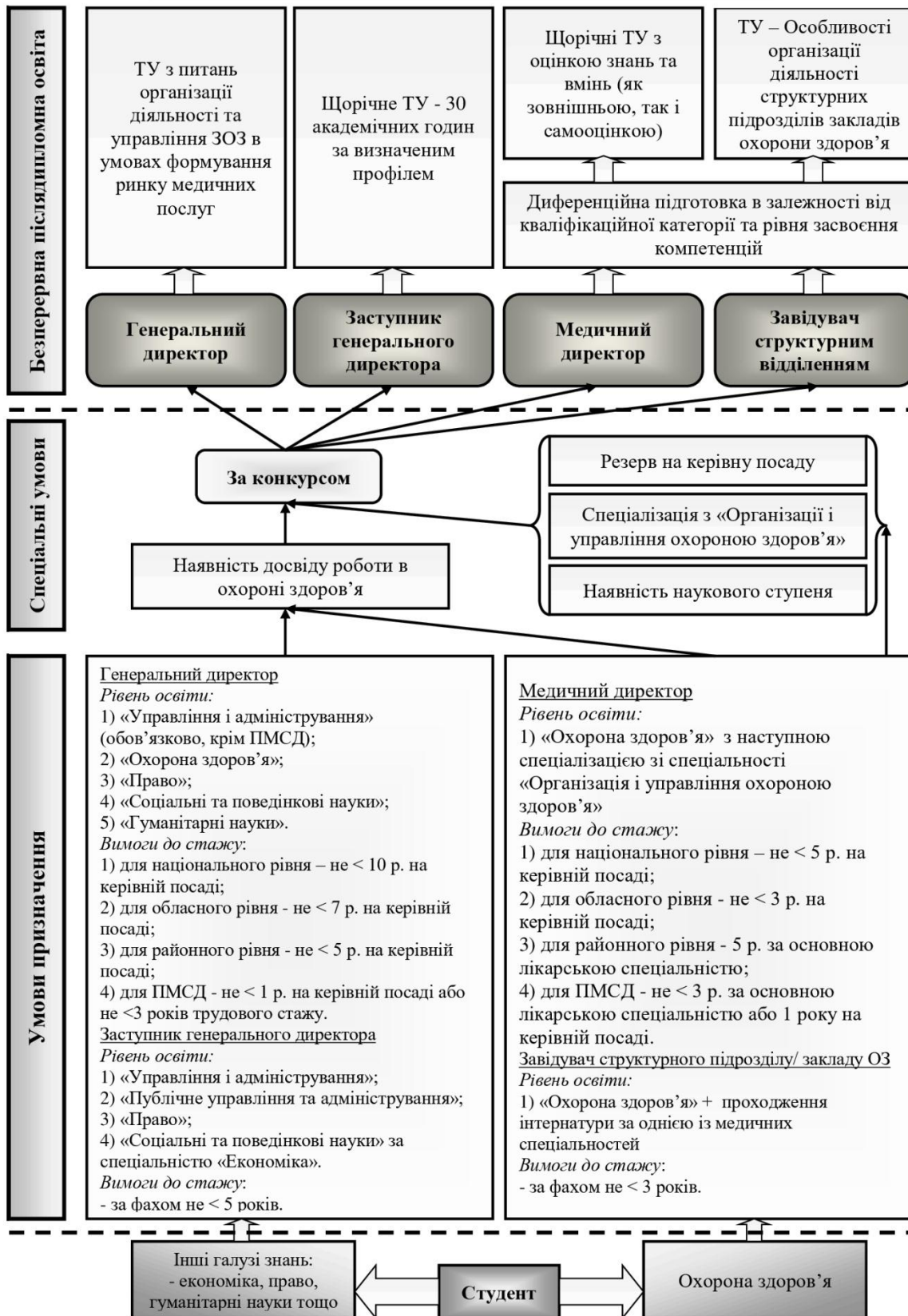
1) для закладів охорони здоров'я національного рівня – не менше 5 років на керівній посаді;

2) для закладів охорони здоров'я обласного рівня - не менше 3 років на керівній посаді;

3) для закладів охорони здоров'я районного рівня - не менше 5 років за основною лікарською спеціальністю;

4) для закладів охорони здоров'я ПМСД - не менше 3 років за основною лікарською спеціальністю або 1 року на керівній посаді.

**Модель удосконалення підготовки керівних кадрів**



**Рис. 1. Оптимізована система призначення на посаду та підготовки керівних кадрів охорони здоров'я.**

Умови призначення: за відкритим конкурсом.

Спеціальні умови, що підвищують особисті шанси отримати керівну посаду (рекомендується): наявність наукового ступеня за напрямком «Охорона здоров'я», попередня підготовка з питань організації та управління в охороні здоров'я, знаходження в резерві на керівника закладу охорони здоров'я з тимчасовим виконанням його обов'язків.

Завідувач структурним підрозділом закладу охорони здоров'я.

Вимоги до освіти: наявність вищої освіти на прямому підготовці «Охорона здоров'я» та проходження інтернатури (спеціалізація) за медичною спеціальністю профілю структурного підрозділу.

Вимоги до стажу роботи: за профілем відділення не менше 3 років.

Умови призначення: за відкритим конкурсом.

Спеціальні умови, що підвищують особисті шанси отримати керівну посаду: наявність наукового ступеня за спеціальністю профілю відділення, наявність вищої кваліфікаційної категорії за спеціальністю профілю відділення, попередня підготовка з питань організації та управління в охороні здоров'я, знаходження в резерві на керівника структурного підрозділу закладу охорони здоров'я з тимчасовим виконанням його обов'язків.

*Вимоги до післядипломної освіти*

Генеральний директор закладу охорони здоров'я.

Вимоги до освіти: тематичне удосконалення з питань організації діяльності та управління ЗОЗ в умовах формування ринку медичних послуг. Проходження короткотривалих тренінгів за потреби.

Заступник генерального директора закладу охорони здоров'я.

Вимоги до освіти: Щорічне тематичне удосконалення - 30 академічних годин за визначеним

профілем діяльності. Проходження короткотривалих тренінгів за потреби.

Медичний директор закладу охорони здоров'я.

Вимоги до освіти: щорічні тематичні удосконалення з оцінкою знань та вмій (як зовнішньою, так і самооцінкою) за тематикою визначеною самостійно.

Спеціальні умови: набір необхідних балів для проходження атестації.

Завідувач структурним підрозділом закладу охорони здоров'я.

Вимоги до освіти: щорічні тематичні удосконалення з організації охорони здоров'я та клінічної спеціальності з оцінкою знань та вмій (як зовнішньою, так і самооцінкою) за тематикою визначеною самостійно.

Спеціальні умови: набір необхідних балів для проходження атестації.

*Центральним елементом запропонованої моделі є керівник закладу охорони здоров'я, який підлягає призначенню та підготовці на післядипломному рівні.*

*Стратегічним напрямком моделі є підвищення управлінської ефективності в діяльності керівників закладів охорони здоров'я в залежності від посади, яку він займає в закладі охорони здоров'я.*

*Тактичним напрямком моделі є удосконалення процесу післядипломної підготовки керівників закладів охорони здоров'я.*

Особливостями запропонованої моделі є наступне:

- програми курсів тематичного удосконалення керівних кадрів в системі охорони здоров'я готувати і проводити курси диференційовано в залежності від займаної посади, досвіду роботи на наявності кваліфікаційної категорії;

- для визначення потреби керівних кадрів в системі охорони здоров'я в післядипломному навчанні та плануванні навчальних планів на кафедрах післядипломної освіти

рекомендується проведення попереднього соціологічного дослідження з визначення необхідних для майбутніх слухачів напрямків та тем підготовки і форм навчання.

Крім удосконаленої моделі підготовки керівних кадрів нами були розроблені рекомендації (табл.), які адресовані двом сферам впливу: організаційному та освітньому.

**Таблиця Практичні рекомендації для різних рівнів розвитку керівного ресурсного потенціалу охорони здоров'я**

Рівень	Рекомендації
Застосування міжнародного досвіду	1. Гармонізація навчальних планів і програм з Європейськими. 2. Співпраця з провідними зарубіжними освітніми закладами.
Державний	1. Прийняття Глобального Кодексу з практики міжнародного найму персоналу та розробка державної міграційної політики. 2. Розглянути можливість віднесення завідувачів структурних підрозділів закладів охорони здоров'я як організаторів охорони здоров'я базового рівня. 3. Відповідно до рекомендацій ВООЗ провести оцінку кадрових ресурсів ОЗ в Україні.
Регіональний	1. Створення єдиного реєстру медичних працівників та управлінців. 2. Організація моніторингу міграції медичних кадрів, який дасть інформацію про масштаби трудової міграції. 3. Здійснення відбору на керівні посади з врахуванням соціально-психологічних характеристик претендентів
Додипломний	1. Розробка навчальної програми та навчально-методичного забезпечення, які б відповідали сучасному етапу розвитку охорони здоров'я.
Післядипломний	1. Розробка програми спеціалізації з «Організації і управління охороною здоров'я» відповідно до сучасного рівня діяльності системи охорони здоров'я в країні. 2. Впровадження інтенсивних короткотривалих форм навчання за визначеними управлінцями охорони здоров'я проблемами. 3. Модернізація підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, які здійснюють підготовку керівних кадрів.
Безперервного професійного розвитку	1. Створення умов для безперервної професійної освіти впродовж життя шляхом: - зміни підходів до формування проведення курсів тематичного удосконалення (у вигляді тренінгів 3-4 дні); - впровадження методів дистанційної освіти, телемедицини, виїзних курсів, семінарів без відриву від виробництва; - організації щоквартальні дні організації охорони здоров'я, застосування інноваційних освітніх технологій тощо. 2. Запроваджувати нові форми БПР в залежності від цільових груп курсантів: рівня управління, посади, типу лікувального закладу, стажу роботи, кваліфікації. 3. Проведення самооцінки керівниками своїх знань та вмінь з метою виявлення проблемних питань у процесі управління.

**Висновки.** Для удосконалення системи підготовки керівних кадрів

Щодо організаційної сфери, то рекомендації скеровані на використання 3 рівнів: міжнародного, державного та регіонального.

Щодо освітньої сфери – то також скеровані на удосконалення 3 рівнів: додипломного, післядипломного та безперервного професійного розвитку.

розроблено оптимізовану модель підготовки керівних кадрів охорони здоров'я на сучасному етапі

реформування галузі з визначенням вимог до призначення на посаду та системи безперервної післядипломної освіти. Особливостями цієї моделі є розробка спеціальних умов (рекомендацій) призначення та БПР генерального директора, медичного директора та завідувачів відділень. Так для генерального директора – це призначення за відкритим конкурсом, а також наявність двох вищих освіт, одна з яких за напрямком підготовки «Охорона здоров'я», наявність наукового ступеня, попередня робота в системі охорони здоров'я.

Для медичного директора – це призначення за відкритим конкурсом, а також наявність наукового ступеня за напрямком «Охорона здоров'я», попередня підготовка з питань організації та управління в охороні здоров'я, знаходження в резерві на керівника закладу охорони здоров'я з тимчасовим виконанням його обов'язків.

Для завідувачів відділенням – це призначення за відкритим конкурсом, наявність наукового ступеня за спеціальністю профілю відділення,

наявність вищої кваліфікаційної категорії за спеціальністю профілю відділення, попередня підготовка з питань організації та управління в охороні здоров'я, знаходження в резерві на керівника структурного підрозділу закладу охорони здоров'я з тимчасовим виконанням його обов'язків.

На рівні безперервного професійного розвитку спеціальними умовами є набір необхідних балів для проходження атестації. Рекомендовано програми курсів тематичного удосконалення керівних кадрів в системі охорони здоров'я готувати і проводити курси диференційовано в залежності від досвіду роботи на наявності кваліфікаційної категорії. З метою визначення потреби керівних кадрів в системі охорони здоров'я в післядипломному навчанні та плануванні навчальних планів на кафедрах післядипломної освіти рекомендується проведення попереднього соціологічного дослідження з визначення необхідних для майбутніх слухачів напрямків та тем та форм навчання.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Авраменко Т.П. Державна політика щодо кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах системних змін в Україні / Т.П. Авраменко // Матеріали науково-практичної конференції «Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я». 2015. – Київ, 22 квітня.- С.3-7
2. Білинська М. М. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я / М. М. Білинська, Т. П. Попченко. – Режим доступу :[http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/galuzeve/09-bilinska\\_porchenko.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/galuzeve/09-bilinska_porchenko.pdf)
3. Васюк Н.О. Керівні кадри в системі охорони здоров'я: сутність понять / Н.О. Васюк // Матеріали наук.-практ.конференції «Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я». 2015. – Київ, 22 квітня. - С.18-24
4. Карамишев Д.В. Механізми формування системи професійної підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я в Україні / Д.В. Карамишев, Н.М.Федак // Теорія та практика державного управління. - 2008.- Вип. 3 (34). – С. 2-9
5. Слабкий Г.О. Компетенції організаторів охорони здоров'я в умовах автономізації закладів охорони здоров'я та шляхи їх формування / Г.О.Слабкий, Ю.В.Веклинець, В.В.Скрип // Матеріали щорічної наук.-практ. конференції за міжнародною участю «Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в умовах загроз національній безпеці України». 2017.- Київ, 23 березня.- С.148-151.