

ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ СУЧАСНИХ КЕРІВНИХ КАДРІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород, Україна
Національна академія медичних наук України, м. Київ, Україна

***Мета** – розглянути проблемні питання щодо ефективності підготовки, перепідготовки та безперервного професійного розвитку керівних кадрів, а також вимоги до знань, якими мають володіти керівники медичних закладів.*

***Матеріали та методи.** Проведений контент-аналіз українських та іноземних джерел літератури щодо даної проблеми. **Результати та висновки.** Системний аналіз наукової літератури свідчить, що, незважаючи на значні реформаторські зрушення в управлінській освіті, чинна система підготовки сучасних менеджерів системи охорони здоров'я досі не оптимальна і потребує більш широкого дослідження.*

***Ключові слова:** підготовка управлінських кадрів, сучасні менеджери системи охорони здоров'я.*

Вступ

Кадрові ресурси охорони здоров'я визнані у всьому світі як одна з умов для зміцнення системи охорони здоров'я [1]. Особливої уваги заслуговують керівні кадри охорони здоров'я, оскільки від рівня їхньої підготовки та безперервного професійного розвитку залежить якість тактичних і стратегічних рішень, що, своєю чергою, впливає на ефективність діяльності закладів охорони здоров'я та якість надання медичної допомоги населенню країни.

На думку дослідників М.В. Банчука та В.П. Марценюка, вимоги та нові професійні знання, якими мають володіти керівники лікувально-профілактичних закладів, можна згрупувати таким чином.

По-перше, це знання із сучасної охорони громадського здоров'я. Традиційна парадигма й практика охорони здоров'я в Україні – це надання медичної допомоги. В сучасній концепції охорони здоров'я медична допомога розглядається як окремий важливий, але тільки компонент суспільної охорони здоров'я, питома вага якого у формуванні громадського здоров'я становить не більше ніж 8–10%.

По-друге, це знання, вміння і навички із сучасного управління та менеджменту. Теорія організації й управління охороною здоров'я, роль керівника, мотивація та управління людьми, лідерство, урегулювання конфліктів, стратегічне планування діяльності, ефективність виробничої діяльності, зв'язки із зовнішнім середовищем, у якому діє організація, – ось далеко не повний перелік знань і вмінь, необхідних сучасному керівникові.

По-третє, це підвищення рівня економічної підготовки. Модель майбутньої системи охорони здоров'я в Україні ґрунтується на нових фінансово-економічних засадах, а саме: на запровадженні багатоканального механізму формування консолідованого бюджету на охорону здоров'я,

розмежуванні повноважень між фондотримачем і надавачами медичних послуг, реформуванні методів оплати за медичні послуги тощо. Основною метою вказаних перетворень є запровадження механізмів захисту громадян України від фінансового ризику на випадок захворювання, підвищення економічної ефективності галузі та механізмів економічної мотивації для стримування неконтрольованого зростання вартості медичних послуг і підвищення їх якості.

По-четверте, підвищення рівня правової освіти та правової культури управлінських кадрів. Якщо керівники в розвинених країнах світу – це, як правило, люди з економічною чи юридичною освітою, то в Україні частка керівників у галузі охорони здоров'я з нею медичною освітою незначна; більшість із них не мають правової підготовки. А потреба в таких знаннях постійно зростає. Динамічний розвиток законодавчого забезпечення різних аспектів діяльності системи охорони здоров'я, перехід на нову модель медичної допомоги, необхідність законодавчого забезпечення прав пацієнтів, медичних працівників, поступової гармонізації вітчизняної правової бази з нормами і стандартами Європейського Союзу (ЄС) зумовлюють актуальність правової підготовки керівників галузі різних рівнів.

Сьогодні удосконалюються навчальні програми для керівників системи охорони здоров'я, що передбачають оволодіння новими знаннями у таких сферах, як лідерство, створення коаліцій, політика та політична діяльність, управління закладами охорони здоров'я, підвищення якості послуг з охорони здоров'я, взаємозв'язок вартості та якості, використання результатів наукових досліджень у практичній діяльності та вирішення ситуаційних вправ. При розробці навчально-методичних матеріалів необхідно приділяти увагу розвитку та орієнтуванню компетенцій, знань, вмінь і навичок щодо управління з урахуванням особливостей сфери охорони здоров'я в майбутньому. Необхідний рівень кваліфікації керівних кадрів у галузі

охорони здоров'я повинен досягатися шляхом поєднання різних видів навчання в навчальних закладах післядипломної освіти, а також системної самоосвіти та постійної практичної діяльності як керівників [3, 6, 9].

Рожков І. у своїх дослідженнях вказує на необхідність розвивати співпрацю між навчальними закладами та організаціями сфери охорони здоров'я, що забезпечуватиме відповідність навчальних програм з управління у сфері охорони здоров'я широкому колу окремих галузей і сприятиме кращому засвоєнню організаційних та управлінських компетенцій. Обмін знаннями між фахівцями-практиками й працівниками навчальних закладів потребує залучення до цієї справи значної кількості організацій, що надають медичні послуги в широкому діапазоні. При цьому слід визначити вигоди, які матиме від такої співпраці кожна зі сторін. Особливу увагу слід звернути на встановлення широкої взаємодії між діючими організаціями охорони здоров'я, особливо такими, яким властиві характеристики організацій майбутнього, та використання їх в якості моделей для вивчення і як основних засобів для навчання керівників.

У контексті розвитку співпраці між навчальними закладами, органами управління і закладами охорони здоров'я орієнтація на максимальне задоволення суспільних потреб щодо послуг з охорони здоров'я в майбутньому передбачає таке:

- створення нових за змістом і формами видів навчання, зокрема, заочно-дистанційного, систем професійного підвищення кваліфікації тощо;
- навчальні програми для керівників-практиків окремих служб у сфері охорони здоров'я;
- короткотермінові семінари з питань управління змінами, на які запрошуються керівники органів управління та багатопрофільних закладів охорони здоров'я з метою підвищення їхньої компетенції;
- проведення науковцями та працівниками системи охорони здоров'я спільних досліджень, що стосуються проблем виробничої діяльності.

У зарубіжних країнах, починаючи з 90-х років ХХ ст., пріоритетними методами навчання в системі підготовки керівних кадрів є інтерактивні методи, де основна увага приділяється практичному відпрацюванню набутих знань, умінь і навичок [8, 10]. Всезростаючий потік інформації в даний час потребує впровадження таких методів навчання, які дають змогу за достатньо короткий термін передати значний обсяг знань, забезпечити високий рівень оволодіння слухачами матеріалу, що вивчається, і закріпити його на практиці.

У сучасній практиці підготовки керівних кадрів в Україні та за кордоном найбільш поширеними є такі активні методи навчання: тренінги, програмоване, комп'ютерне навчання, учбові групові дискусії, *case-study* (аналіз конкретних, практичних ситуацій), ділові і ролеві ігри [4, 5]. Науковці проаналізували всі вище перераховані методи навчання і це зробили висновок про те, що найбільш ефективним методом навчання є ділові ігри. Саме ділова гра володіє можливістю відтворення, проектування і моделювання діяльно-орієнтованих стосунків, кооперативних комунікативних зв'язків із

залученням представників різних підсистем організації. Отже, у керівників у процесі навчання розвиваються не тільки організаційні, але й методологічні, ігротехнічні здібності. Як було доведено, інтерактивні методи навчання, вживані в програмах підготовки керівних кадрів, підвищують здатність керівників різних рівнів виявляти і структурувати проблеми, збирати і аналізувати інформацію, готувати, за необхідності, альтернативні рішення та обирати найбільш оптимальний варіант із ряду альтернатив як у процесі індивідуальної роботи, так і у взаємодії з іншими працівниками. Таким чином, зарубіжний досвід підготовки керівників на основі інтерактивних методів навчання необхідно широко використовувати у вітчизняній практиці підготовки фахівців [14].

На думку О.І. Сердюка, перепідготовка керівників закладів охорони здоров'я з питань управління має бути пов'язана з їх просуванням по службовій драбині та стосуватись набуття конкретних навичок. За умови динамічного розвитку системи охорони здоров'я управлінням необхідно постійно поглиблювати свої знання, щоб діяти на рівні, який відповідає організаційній моделі системи та суспільним потребам. Необхідно розвивати нові партнерські стосунки та відповідні інституції професійного підвищення кваліфікації, до яких слід залучити практиків і викладачів навчальних закладів, що сприятиме підготовці фахівців найвищої якості [15].

Очевидно, що необхідні істотні зміни в галузі охорони здоров'я, запровадити які можна передусім при підготовці нової генерації керівників охорони здоров'я та перепідготовці тих, які зараз працюють у цій сфері.

Формування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, безперечно, передбачає системний підхід, який включає чотири основні етапи: аналіз потреб навчання, розробку програм і навчальних планів, безпосередньо навчальний процес та оцінювання ефективності навчального процесу.

Відповідно до міжнародних норм і стандартів, в Україні започатковано підготовку керівників галузі за магістерською програмою з державного управління та спеціалізацією «управління охороною здоров'я» як найбільш адекватну суспільним потребам форму підготовки керівників системи охорони здоров'я галузі (у Національній академії державного управління при Президентові України).

Крім того, в Національній медичній академії післядипломної освіти та на кафедрі менеджменту в Національному медичному університеті імені О.О. Богомольця розпочато підготовку управлінських кадрів (вторинна спеціалізація) за 1,5-річною програмою з «Організації і управління охороною здоров'я».

На думку Банчука М.В., порівняльний аналіз різних за змістом навчальних програм і форм освіти показав, що підготовка керівників галузі охорони здоров'я на базі магістерської програми з державного управління та спеціалізації «Управління охороною здоров'я» найбільше відповідає суспільним потребам в умовах економіки перехідного періоду та потребам перебудови галузі в Україні.

Крім того, ряд авторів переймаються питанням: керівник якого зразка потрібен галузі: фахівець (організатор), управлінець (менеджер) чи професійний управлінець?

На їхню думку, фахівець (організатор) має галузеву освіту, досвід, школу організації, але не є управлінцем. Він професійно володіє інформацією про об'єкт управління (знає, чим та (або) ким управляти), але не є професійним суб'єктом управління (не повною мірою знає, як управляти).

Управлінець (менеджер) має управлінську освіту, спеціальні знання, але не є фахівцем. Він є професійним суб'єктом управління (знає, як управляти), але не професійно володіє інформацією про об'єкт управління (не знає чим та (або) ким управляти).

Професійний управлінець має галузеву і управлінську освіту, конвергентне бачення процесів. Він є професійним суб'єктом управління (знає як управляти) та професійно володіє інформацією про об'єкт управління (знає предмет, чим та (або) ким управляти).

Отже, ключове посилення полягає в тому, що професійний управлінець має досконало знати галузь (мати галузеву освіту) і вміти управляти (мати професійну управлінську освіту).

Наступним питанням, що цікавить вчених, є: «Кого ж вважати професійним управлінцем у сфері охорони здоров'я?» Професійний управлінець – людина, яка ефективно керує ресурсами та відчуває відповідальність за результати своєї праці. Професійне управління – це управління, спрямоване на результат, який відбивається у виробництві та підвищенні якості суспільного продукту у вигляді товарів або послуг, що потрібні та життєво необхідні як для суспільства взагалі, так і його членів зокрема. При цьому професіоналізм управлінців системи охорони здоров'я – це здатність визначати з урахуванням умов і реальних можливостей системи найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених завдань у межах нормативно визначених повноважень стосовно збереження, зміцнення здоров'я громадян, їх лікування та профілактики небезпечних для життя людини захворювань [7, 11].

Професіоналізм управлінця системи охорони здоров'я має забезпечити: якісне виконання посадових обов'язків; стабільність сектора, за який він безпосередньо відповідає; постійну готовність до підготовки та реалізації рішень зі складних завдань; можливість підвищення своєї кваліфікації тощо; професійне виконання спеціальних завдань і функцій, пов'язаних з управлінською діяльністю; галузеве спрямування на основі здобутого досвіду.

Таким чином, не можна стати професіоналом, лише оволодівши теоретичними знаннями, так само не можна стати професіоналом, лише маючи певний досвід професійної діяльності. Професіонал – це той, хто володіє теоретичними знаннями та ефективно використовує їх у практичній діяльності.

Щодо механізму залучення професіоналів до керівництва на різних рівнях управління в системі охорони здоров'я, то він є, це конкурсний відбір. Конкурс

під час прийняття на посади в державні органи – це, з одного боку, історично обумовлений дійовий засіб, але, з іншого, – сучасний демократичний і важливий компонент набору і добору кадрів [12, 16].

Інститут конкурсного приймання на керівні посади має базуватися на таких основних принципах: рівноправності, який виключає дискримінацію за походженням, статтю, віросповіданням або політичними поглядами; відповідності здібностей та професійного рівня вимогам конкретного виду діяльності в системі державного управління; забезпечення гласності.

У підготовці сучасних менеджерів у системі охорони здоров'я та медико-соціальної сфері існує окрема проблема: хто і як повинен готувати менеджерів із сучасних керівників медичних закладів і співробітників структурних підрозділів? Як правило, викладачі дисциплін організації та управління охороною здоров'я мають медичну освіту і часто не сприймають бізнес у лікувальній справі, а викладачі групи так званих бізнес-складових дисциплін (економісти, маркетингологи, юристи) не завжди володіють глибокими знаннями про сутність і специфіку системи охорони здоров'я.

Зауважимо, що ця проблема в сьогоденній дійсності вирішується в рамках суміщених освітніх програм із компонентами двох напрямів, умовно позначених ученим В. М. Марценюком як «Бізнес-технології» і власне «Менеджмент в охороні здоров'я та медико-соціальної сфері». Досвід реалізації подібного поєднання двох освітніх модулів – базового і модуля спеціальності – є у практиці деяких освітніх установ. Слід припустити, що життя може висунути нові форми як безперервного навчання менеджерів лікувально-профілактичних закладів усіх рівнів управління, так і постійного подальшого консультування навчених менеджерів як у рамках наданих освітніх програм, так і поза цими рамками. Одним із безлічі можливих варіантів таких навчально-консультаційних структур бізнес-напрямку в охороні здоров'я можуть стати консалтингові компанії.

Прикладне вирішення завдання з реалізації форм і методів навчання та перепідготовки сучасних менеджерів установ і підприємств системи охорони здоров'я та медико-соціальної сфери може стати важливим кроком у напрямі формування галузевої багаторівневої структури медико-соціального менеджменту.

Державна кадрова політика з підготовки керівників охорони здоров'я – це комплекс прийнятих загальнодержавних рішень чи взятих зобов'язань щодо забезпечення системи охорони здоров'я України висококваліфікованими фахівцями шляхом реалізації сукупності політичних, економічних, правових та наукових методів і критеріїв роботи з медичним персоналом [13].

Керівник майбутнього – це конструктор, стратег, політик *par excellence* (без кордонів), лідер і провідник змін, який забезпечує стратегічний розвиток організації. Він має бути гнучким, добре освіченим, володіти професійними знаннями, вміти мислити системно й аналітично, управляти ресурсами, орієнтуватися на результати, бути готовим до безперервної освіти й

саморозвитку, володіти комунікативними навичками. Слід виокремлювати загальне, особливе та індивідуальне в умовах, змісті та процедурах підготовки керівників лікувально-профілактичних закладів і менеджерів охорони здоров'я.

Провівши системний аналіз механізмів державного управління підготовкою керівників для охорони здоров'я в країнах ЄС, Росії і США, можна виявити основні напрями й тенденції такої підготовки. У США існує тенденція до розширення кількості програм, введення комбінованих і докторських програм для задоволення освітніх потреб різних категорій фахівців охорони здоров'я; в Європейському регіоні спостерігається тенденція до прирівнювання освітніх програм до програм США, де ця освіта вважається більш досконалою; у Росії – до створення шкіл охорони здоров'я на базі вищих медичних закладів і запровадження багаторівневої системи освіти. Для зарубіжних шкіл охорони здоров'я характерна велика свобода вибору навчальних дисциплін; переважно це приватні навчальні заклади; їх формування і розвиток здійснюються, як правило, з урахуванням міжнародного досвіду охорони здоров'я. Виявлені підходи слід використовувати при вдосконаленні системи підготовки зазначених професіоналів в Україні [3].

Висновки

Системний аналіз наукової літератури, вітчизняного і зарубіжного досвіду, умов формування та управління підготовкою керівників для охорони здоров'я України на шляху до європейської інтеграції свідчить, що управління кадровим потенціалом керівників лікувально-профілактичних закладів залишається надзвичайно важливою проблемою, що на сьогодні, незважаючи на незначні наукові досягнення як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців і практиків, характеризується недостатнім рівнем дослідження. Комплексне вирішення цієї проблеми набуває особливого значення в контексті європейської інтеграції України.

Перспективи подальших досліджень

Системний аналіз наукової літератури свідчить, що, незважаючи на значні реформаторські зрушення в управлінській освіті, чинна система підготовки та перепідготовки сучасних менеджерів системи охорони здоров'я досі не оптимальна і потребує більш широкого дослідження. Тому подальші дослідження будуть проводитися в цьому напрямі.

Література

1. Банчук М. В. Питання стратегії економічного розвитку у сфері кадрової політики у охороні здоров'я України / М. В. Банчук, І. І. Воликін // Матеріали IV з'їзду спеціалістів із соціальної медицини та організації управління охорони здоров'я, м. Київ–Житомир, 23–28 жовтня 2008 р. – Київ, 2008. – Т. 2. – С. 222.
2. Богомаз В. М. Проблеми підготовки лікарів до надання страхових медичних послуг / В. М. Богомаз, Н. М. Лелюх // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. – 2007. – № 1. – С. 20–25.
3. Васюк Н. О. Світовий досвід підготовки сучасних менеджерів системи охорони здоров'я (огляд літературних джерел) / Н. О. Васюк // Державне управління. – 2012. – № 1. – С. 21–26.
4. Вороненко Ю. В. Проблеми забезпечення якості кадрових ресурсів системи охорони здоров'я України / Ю. В. Вороненко // Східноєвропейський журнал громадського здоров'я. – 2008. – № 3 (3). – С. 38–40.
5. Галієнко Л. І. Сучасні кадрові проблеми охорони здоров'я в країнах Європейського регіону ВООЗ / Л. І. Галієнко // Східноєвропейський журнал громадського здоров'я. – 2011. – № 1 (13). – С. 279–281.
6. Галушко В. П. Сучасні методи навчання в підготовці керівних кадрів / В. П. Галушко, І. А. Міщенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 1 (13). – С. 2–10.
7. Гульчій О. П. Проблеми підготовки управлінських кадрів для охорони здоров'я / О. П. Гульчій, Н. М. Захарова, Л. О. Литвинова // Матеріали IV з'їзду спеціалістів із соціальної медицини та організації управління охорони здоров'я, м. Київ–Житомир, 23–28 жовтня 2008 р. – Київ, 2008. – Т. 2. – С. 68–69.
8. Децик О. З. Готовність керівників медичних закладів до управління змінами в системі охорони здоров'я / О. З. Децик, Н. І. Кольцова // Східноєвропейський журнал громадського здоров'я. – 2012. – № 2–3 (18–19). – С. 100–104.
9. Кадрова політика в системі медичної допомоги / В. І. Журавель, В. В. Журавель, Т. Ю. Ткачук, О. П. Гульчій // Східноєвропейський журнал громадського здоров'я. – 2012. – № 1 (17). – С. 155–156.
10. Карамішев Д. В. Перетворення в системі охорони здоров'я з позиції управлінця і громадянина / Д. В. Карамішев // Здоров'я України. – 2008. – № 15–16 (196–197). – С. 66–67.
11. Курило Т. М. Удосконалення підготовки менеджерів охорони здоров'я на Україні та досвід США / Т. М. Курило // Болонський процес: трансформація навчального процесу в технологію навчання : Матеріали II міжнародної науково-методичної конференції. – Київ : ДУІКТ, 2005. – С. 92–94.
12. Латишев Є. Є. Кадрові ресурси охорони здоров'я України: наукові засади / Є. Є. Латишев // Матеріали IV з'їзду спеціалістів з соціальної медицини та організації управління охорони здоров'я, м. Київ–Житомир, 23–28 жовтня 2008 р. – Київ, 2008. – Т. 2. – С. 114–116.

13. Ледошук Б. О. Безперервний професійний розвиток керівних кадрів охорони здоров'я: досвід і проблеми / Б. О. Ледошук // Матеріали IV з'їзду спеціалістів з соціальної медицини та організації управління охорони здоров'я, м. Київ–Житомир, 23–28 жовтня 2008 р. – 2008. – Т. 2. – С. 116–118.
14. Нові підходи вирішення кадрових проблем в умовах сучасного медичного ринку праці / О. А. Руденко, А. А. Висоцький, Г. В. Бесполудіна [та ін.] // Матеріали IV з'їзду спеціалістів з соціальної медицини та організації управління охорони здоров'я, м. Київ–Житомир, 23–28 жовтня 2008 р. – 2008. – Т. 2. – С. 194–196.
15. Рогожин Б. А. Щодо питання освіти керівників закладів охорони здоров'я / Б. А. Рогожин, О. І. Сердюк // Охорона здоров'я України. – 2009. – № 1 (33). – С. 144–145.
16. Управлінський облік і якість роботи лікувально-профілактичного закладу / В. Е. Кардаш, Е. Ц. Ясинська, М. І. Грицюк [та ін.] // Східноєвропейський журнал громадського здоров'я. – 2012. – № 2–3 (18–19). – С. 137–141.

Дата надходження рукопису до редакції: 20.11.2015 р.

Изучения проблемы подготовки современных руководящих кадров здравоохранения в Украине

Р.Ю. Погоріляк, А.П. Гульчій

ГВУЗ «Ужгородский национальный университет»,
г. Ужгород, Украина
Национальная академия медицинских наук Украины,
г. Киев, Украина

Цель – рассмотреть проблемные вопросы эффективности подготовки, переподготовки и непрерывного профессионального развития руководящих кадров, а также требования к знаниям, которыми должны владеть руководители медицинских учреждений.

Материалы и методы. Проведенный контент-анализ украинских и иностранных источников литературы по данной проблеме.

Результаты и выводы. Системный анализ научной литературы показывает, что, несмотря на значительные реформаторские сдвиги в управленческой образовании, действующая система подготовки современных менеджеров системы здравоохранения до сих пор не является оптимальной и требует более широкого исследования.

Ключевые слова: подготовка управленческих кадров, современные менеджеры системы здравоохранения.

Study problems of modern preparation of managerial personnel of health care in Ukraine

R.Yu. Pogoriliak, A.P. Gulchiy

SHEI «Uzhgorod National University», Uzhgorod, Ukraine
The National Academy of Medical Sciences of Ukraine,
Kyiv, Ukraine

Purpose – to consider problematic issues regarding the effectiveness of training, retraining and continuing professional development of management personnel, as well as requirements for knowledge, which should have heads of medical institutions.

Materials and methods. Conducted content-analysis of Ukrainian and foreign sources of literature concerning this problem.

Results and conclusions. Systematic analysis of scientific literature shows that despite significant reform changes in management education, the current system of training modern managers of the health system is still not optimal and requires greater study.

Key words: management training, modern health system managers.

Відомості про авторів

Погоріляк Рената Юріївна – к.мед.н., доц. кафедри громадського здоров'я, факультет післядипломної освіти та доуніверситетської підготовки ДВНЗ «Ужгородський національний університет», пл. Народна, 3, м. Ужгород, Закарпатська обл., 88000, Україна.

Гульчій Олеся Петрівна – д.мед.н., проф., зав. науково-організаційним відділом НАМН України; вул. Герцена, 12, м. Київ, 04050, Україна.