

Анастасія НІКОНЧУК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
Науковий керівник – Аліна ЖУКОВСЬКА, д-р. екон. наук,
професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

**БЕЗПЕРЕРВНИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК
ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Якість медичних послуг значною мірою залежить не лише від матеріально-технічного забезпечення закладу охорони здоров'я, сучасного обладнання чи цифрових сервісів, а й від професійної компетентності, мотивації та здатності персоналу постійно оновлювати знання. У медичній сфері професійні знання швидко змінюються під впливом нових клінічних підходів, технологій, стандартів лікування, цифровізації, зростання очікувань пацієнтів і трансформації управлінських процесів. Тому безперервний професійний розвиток персоналу стає важливим чинником підвищення якості медичних послуг і конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

Організація діяльності у сфері охорони здоров'я передбачає поєднання клінічних, управлінських, кадрових, інформаційних і сервісних процесів, що потребують належної підготовки персоналу та ефективного кадрового менеджменту [1]. У цьому контексті професійний розвиток працівників закладу охорони здоров'я слід розглядати не як разове підвищення кваліфікації, а як системний управлінський процес, спрямований на постійне оновлення компетентностей, розвиток професійної відповідальності, покращення комунікації з пацієнтами та підвищення результативності роботи закладу.

Правові, організаційні та методичні засади професійного розвитку працівників в Україні визначаються Законом України «Про професійний розвиток працівників» [2]. Для сфери охорони здоров'я особливе значення має Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я, яке регламентує основні засади здійснення такого

розвитку для працівників, що працюють у закладах охорони здоров'я, закладах освіти та здійснюють професійну діяльність у відповідній сфері [3]. Отже, безперервний професійний розвиток у медичній сфері має не лише управлінське, а й нормативно визначене значення.

Безперервний професійний розвиток персоналу закладу охорони здоров'я можна визначити як організований і постійний процес набуття, оновлення та вдосконалення професійних знань, практичних навичок, управлінських, цифрових, комунікаційних та етичних компетентностей, необхідних для якісного виконання професійних обов'язків і забезпечення належного рівня медичного обслуговування. Його результатом має бути не лише формальне накопичення сертифікатів чи балів, а реальне покращення якості роботи персоналу та медичних послуг.

Зв'язок між професійним розвитком персоналу і якістю медичних послуг проявляється через кілька управлінських площин. Насамперед йдеться про клінічну якість, оскільки оновлення знань і навичок медичних працівників сприяє дотриманню сучасних стандартів лікування, зменшенню професійних помилок, підвищенню безпеки пацієнтів і результативності медичної допомоги. Водночас якість медичних послуг залежить і від неклінічних компетентностей: уміння комунікувати з пацієнтом, працювати в команді, користуватися цифровими інструментами, управляти часом, реагувати на конфліктні ситуації та дотримуватися етичних норм.

Особливого значення набуває кар'єрне планування персоналу. Професійна кар'єра працівника має розвиватися не стихійно, а на основі усвідомлення професійних цілей, оцінювання компетентностей, визначення індивідуальної траєкторії розвитку та узгодження особистих професійних інтересів із потребами організації. У дослідженнях професійної кар'єри публічних службовців акцентується увага на поєднанні діючих технологій і перспективних методик планування кар'єрного розвитку, що може бути адаптовано і до кадрової політики закладів охорони здоров'я [4]. Для медичної установи це означає потребу не лише навчати персонал, а й бачити перспективи його професійного зростання.

Безперервний професійний розвиток має бути пов'язаний із

кадровим аудитом. Кадровий аудит дає змогу комплексно оцінити ефективність кадрового менеджменту, виявити сильні й слабкі сторони кадрового потенціалу, визначити потреби у навчанні, професійному розвитку, мотивації та перерозподілі функцій [5]. Для закладу охорони здоров'я такий інструмент є важливим, оскільки дозволяє перейти від формального планування навчання до реального аналізу компетентнісних потреб персоналу.

У практичному вимірі безперервний професійний розвиток персоналу може реалізовуватися через різні форми навчання: курси підвищення кваліфікації, тренінги, симуляційне навчання, наставництво, внутрішні семінари, клінічні розбори, міждисциплінарне навчання, участь у професійних конференціях, онлайн-курси, стажування, самоосвіту та обмін досвідом. Важливо, щоб ці форми не існували відокремлено, а були об'єднані в цілісну систему розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей закладу охорони здоров'я.

Цифровізація медичної сфери змінює зміст професійного розвитку персоналу. Сучасний працівник закладу охорони здоров'я має володіти не лише фаховими медичними знаннями, а й навичками роботи з електронними медичними системами, цифровими каналами комунікації, аналітичними інструментами, електронним документообігом і сервісами дистанційної взаємодії з пацієнтами. У цьому контексті безперервний професійний розвиток має включати цифрові компетентності як обов'язкову складову професійної підготовки.

Глобальні підходи до розвитку кадрових ресурсів охорони здоров'я також підкреслюють необхідність інвестування в медичний персонал, планування потреб у працівниках, підвищення їхньої компетентності та створення умов для ефективної професійної діяльності [6]. Це важливо і для українських закладів охорони здоров'я, які працюють в умовах кадрового дефіциту, міграції медичних працівників, професійного вигорання та зростання навантаження на персонал.

Управлінська роль керівництва закладу охорони здоров'я полягає в тому, щоб перетворити безперервний професійний розвиток із формальної вимоги на реальний інструмент підвищення

якості послуг. Для цього необхідно визначати потреби у навчанні на основі аналізу діяльності закладу, формувати індивідуальні плани розвитку працівників, мотивувати персонал до навчання, створювати умови для застосування нових знань на практиці, оцінювати результати навчання та пов'язувати професійний розвиток із кар'єрним зростанням, оплатою праці, якістю послуг і задоволеністю пацієнтів.

Важливо, щоб система професійного розвитку була диференційованою. Медичні працівники, адміністративний персонал, керівники структурних підрозділів, фахівці з якості, працівники реєстратури та інші категорії персоналу мають різні професійні функції, а отже – різні освітні потреби. Для одних пріоритетним є оновлення клінічних знань, для інших – комунікація з пацієнтами, управління процесами, цифрові навички, робота зі скаргами, організація сервісу чи командна взаємодія.

Окремого значення набуває оцінювання результативності професійного розвитку. Якщо навчання не впливає на якість роботи, поведінку персоналу, організацію процесів або задоволеність пацієнтів, воно залишається формальним. Тому закладу охорони здоров'я доцільно оцінювати не лише факт проходження навчання, а й його практичний результат: зменшення кількості помилок, покращення комунікації, скорочення часу обслуговування, підвищення якості документації, зростання задоволеності пацієнтів і покращення командної взаємодії.

Формування дієвої системи безперервного професійного розвитку персоналу потребує кількох управлінських умов: підтримки керівництва, наявності плану навчання, кадрового аудиту, індивідуальних траєкторій розвитку, мотиваційних механізмів, доступу до сучасних освітніх ресурсів, цифрових платформ, наставництва та регулярного оцінювання результатів. Лише за таких умов професійний розвиток стає не додатковим навантаженням для персоналу, а елементом організаційної культури закладу охорони здоров'я.

Отже, безперервний професійний розвиток персоналу є важливим чинником підвищення якості медичних послуг, оскільки забезпечує оновлення знань, розвиток практичних навичок,

формування цифрових, комунікаційних, управлінських та етичних компетентностей. Його ефективність залежить від здатності керівництва закладу охорони здоров'я поєднати навчання з кадровим аудитом, кар'єрним плануванням, мотивацією персоналу, оцінюванням результатів і стратегічними цілями медичної установи. У сучасних умовах саме системний професійний розвиток персоналу є необхідною передумовою підвищення якості, безпеки та доступності медичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я: навч. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок. 2021. 438 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48106>
2. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17>
3. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я: постанова Кабінету Міністрів України від 14.07.2021 № 725. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/725-2021-%D0%BF>
4. Жуковська А.Ю., Бречко О.В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 27-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2017_2_4_5
5. Жуковська А. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту. *Наука молода*. 2009. № 12. С. 21-27. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/3b5039c3-ce9d-4aeb-bf05-ea3ddf281b95>
6. World Health Organization. Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. Geneva: World Health Organization, 2016. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241511131>