

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02 – МКР. 1873«С» 2023.10.16. 012 УП

КОВАЛЬСЬКОГО ЛЕВА БОРИСОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.96:614.2

ПОГОДЖЕНО
Декан
гуманітарно-педагогічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

_____ **Інна САВИЦЬКА**
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

_____ **Сергій КУБЦЬКИЙ**
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління професійним розвитком працівників закладу
охорони здоров'я»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми
к.п.н., професор

(підпис)

Сергій КУБЦЬКИЙ

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**
к. е. н., професор

(підпис)

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

Виконав

(підпис)

Лев КОВАЛЬСЬКИЙ

Київ - 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій**

к. пед. н., професор _____ **Сергій КУБІЦЬКИЙ**
«__» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Ковальському Леву Борисовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління професійним розвитком працівників закладу охорони здоров'я»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 16.10.2023 р. № 1873 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2023.11.10 _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) матеріали Комунального некомерційного підприємства «Київський міський клінічний ендокринологічний центр» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації); 4) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління професійним розвитком працівників закладу охорони здоров'я;
2. Діагностика управління професійним розвитком працівників закладу охорони здоров'я;
3. Напрями удосконалення управління професійним розвитком працівників закладу охорони здоров'я.

Дата видачі завдання «20» жовтня 2023 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ **Лев КОВАЛЬСЬКИЙ**
(підпис)

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління професійним розвитком працівників закладу охорони
здоров'я»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Ковальського Лева Борисовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 82 сторінках друкованого тексту, робота містить 16 таблиць, 14 рисунків та 1 додаток. Список використаних джерел включає 71 найменування.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти управління професійним розвитком працівників закладу охорони здоров'я. Розкрито поняття та значення професійного розвитку працівників підприємства та сутність професійного розвитку працівників закладу охорони здоров'я, охарактеризовано складові професійного розвитку працівників.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. Охарактеризовано діяльність закладу охорони здоров'я, проаналізовано процес здійснення управління персоналом у закладі охорони здоров'я і проведено аналіз професійного розвитку працівників закладу охорони здоров'я;

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи запропоновано напрями удосконалення організації розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. Запропоновано напрями удосконалення організації розвитку персоналу закладу охорони здоров'я, надано рекомендації щодо розвитку мотивації працівників до професійного розвитку у закладі охорони здоров'я та пропозиції щодо використання зарубіжного досвіду розвитку працівників закладу охорони здоров'я.

Ключові слова: розвиток, працівники, розвиток персоналу, заклад охорони здоров'я, професійний розвиток, навчання.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	9
1.1. Поняття та значення професійного розвитку працівників підприємства	9
1.2. Характеристика складових професійного розвитку працівників.....	14
1.3. Сутність професійного розвитку працівників закладу охорони здоров'я.....	20
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності КНП «КМКЕЦ».....	28
2.2. Здійснення управління персоналом у КНП «КМКЕЦ».....	33
2.3. Аналіз професійного розвитку працівників КНП «КМКЕЦ»... ..	44
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	53
3.1. Використання сучасних підходів управління професійним розвитком працівників закладу охорони здоров'я.....	53
3.2. Розвиток мотивації працівників до професійного розвитку у закладі охорони здоров'я.....	59
3.3. Зарубіжний досвід розвитку працівників закладу охорони здоров'я.....	62
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Воєнний стан в країні висуває нові вимоги до персоналу закладу охорони здоров'я, зокрема в аспектах швидкого реагування, психологічної витривалості та здатності адаптуватися до підвищеного навантаження та стресових ситуацій. Традиційні методи розвитку персоналу в сфері охорони здоров'я часто не приносять бажаних результатів, а іноді навіть призводять до застою або дезорганізації в управлінській структурі закладу охорони здоров'я. Професійний розвиток працівників закладів охорони здоров'я стає особливо актуальним, адже ці обставини вимагають від працівників максимальної стійкості, мобільності та готовності діяти в екстремальних умовах. Навчання методам управління стресом, надання психологічної підтримки пацієнтам і колегам, а також зміцнення власної стресостійкості стають першочерговими завданнями. Це сприяє зниженню ризику вигорання та забезпеченню психоемоційного здоров'я персоналу. Розвиток персоналу є надважливим завданням для закладу охорони здоров'я, що дозволяє адаптуватися до викликів сучасності і забезпечити високу якість медичних послуг у кризових умовах.

Вивченню професійного розвитку персоналу приділяли увагу такі вітчизняні і зарубіжні науковці, як Л. Балабанова, Т. Балановська, В. Борщ, М. Бугайова, М. Ведерніков, О. Гавриш, Д. Карамішев, Д. Касмін, М. Михайліченко, І. Солоненко, О. Третьяк та інші. Зокрема питанням професійного розвитку працівників у закладі охорони здоров'я приділили увагу В. Брич, Н. Колісніченко, В. Короленко, І. Кравчук, С. Кубіцький, С. Лукаш, О. Поживілова, Я. Радиш, В. Ровенська, Т. Савіна та інші. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління професійним розвитком працівників закладу охорони здоров'я, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо

удосконалення управління професійним розвитком працівників закладу охорони здоров'я. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити поняття та значення професійного розвитку працівників підприємства;
- охарактеризувати складові професійного розвитку працівників;
- розкрити сутність професійного розвитку працівників закладу охорони здоров'я;
- охарактеризувати діяльність закладу охорони здоров'я;
- проаналізувати процес здійснення управління персоналом у закладі охорони здоров'я;
- провести аналіз професійного розвитку працівників закладу охорони здоров'я;
- запропонувати сучасні підходи до управління професійним розвитком працівників закладу охорони здоров'я;
- надати рекомендації щодо розвитку мотивації працівників до професійного розвитку у закладі охорони здоров'я;
- надати пропозиції щодо використання зарубіжного досвіду розвитку працівників у закладах охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес управління професійним розвитком працівників закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління професійним розвитком працівників закладу охорони здоров'я. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах Комунального некомерційного підприємства «Київський міський клінічний ендокринологічний центр» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) м. Києва.

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, наукові праці щодо розвитку персоналу організації. Для реалізації поставлених у магістерській кваліфікаційній роботі завдань було використано

такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; табличний та графічний – при аналізі та відображенні інформації та інші.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, матеріали Комунального некомерційного підприємства «Київський міський клінічний ендокринологічний центр» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій спрямованих на удосконалення управління професійним розвитком працівників закладу охорони здоров'я, що сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу та його конкурентоспроможності.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 82 сторінках друкованого тексту, робота містить 16 таблиць, 14 рисунків та 1 додаток. Список використаних джерел включає 71 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття та значення професійного розвитку працівників підприємства

Термін «розвиток» став широко використовуватися в науковій сфері в середині ХХ століття і не має єдиного тлумачення. Існує кілька наукових підходів до розуміння цього поняття. Підходи науковців до визначення поняття «розвиток» наведено в табл. 1.1. Розвиток розглядається як вищий рівень руху, змін матерії та свідомості; це перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Він не є будь-якою зміною в структурі об'єкта, а тільки такою, що супроводжується якісними перетвореннями в його внутрішній організації та структурі, яка включає сукупність функціонально взаємопов'язаних елементів, зв'язків і залежностей. Розвиток - це філософська категорія, яка описує процес змін і руху в цілісних системах. Основні характеристики цього процесу включають появу якісно нового об'єкта, спрямованість, необоротність, закономірність, єдність кількісних і якісних змін, зв'язок між прогресом і регресом, суперечливість і розвиток у часі [11].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «розвиток»*

Автор	Визначення поняття «розвиток»
Шубравська Є. В.	Процес переходу системи з одного стану в інший супроводжується змінами її якісних і кількісних характеристик.
Погорелов Ю. С.	Розвиток розглядається крізь призму кількісних і якісних змін у функціонуванні системи, що проявляються у багатовимірності, спрямованості та часто неминучості, що накопичуються і призводять до переходу системи на новий, якісно інший рівень
Раєвнева О. В.	Це унікальний процес трансформації відкритої системи у просторі й часі, який характеризується постійними змінами глобальних цілей існування через формування нових дисипативних структур і переведенням системи на нову траєкторію функціонування.
Кононенко І.В.	Розвиток є незворотною, спрямованою та закономірною зміною матеріальних і ідеальних об'єктів у часі.

Примітка. *Розроблено за:[28; 42].

У сучасних умовах одним з основних чинників які дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним є безперервний професійний розвиток персоналу. Пришвидшення наукового і технічного прогресу вимагає швидкої реакції на зміни і висуває нові вимоги до знань, навичок та умінь працівників. Тому на підприємствах актуальним постає питання створення системи професійного розвитку персоналу, яка дозволить здійснювати ефективне управління ним. Трактуювання терміну «професійний розвиток персоналу» з позицій різних науковців представлено в табл. 1.2.

Доцільно виділити такі основні підходи до організації управління професійним розвитком персоналу на підприємстві: економічний, соціолого-управлінський, психологічний та органічний [40].

Економічний підхід до професійного розвитку персоналу акцентує увагу на підвищенні економічної цінності людських ресурсів підприємства шляхом оволодіння працівниками новими трудовими навичками. Основний акцент робиться на персонал як виконавця «трудової функції», при цьому індивідуальні та особисті інтереси працівників відходять на другий план і підпорядковуються економічним цілям підприємства та його керівництва. Професійний розвиток у межах цього підходу зазвичай відбувається в рамках суворих ієрархічних відносин за схемою «керівник – підлеглий».

Соціолого-управлінський підхід розглядає професійний розвиток у ширшому контексті управління персоналом, використовуючи такі категорії, як «професійна адаптація», «управління кар'єрою» та «мотивація працівників». Цей підхід спрямований на розробку стратегій і методів управління, що підвищують ефективність роботи персоналу. У цьому контексті професійний розвиток розуміється як процес особистісного зростання, покращення професіоналізму та професійних навичок працівників.

Психологічний підхід до професійного розвитку зосереджується на внутрішніх переживаннях працівника та психічних процесах, що відбуваються під час навчання чи інших зовнішніх впливів. На перший план виходять такі поняття, як «саморозвиток», «психологічна деформація», «криза професійного

становлення», «професійна деструкція» тощо.

Таблиця 1.2

Трактування поняття «розвиток персоналу»*

Автор	Визначення поняття
Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. [8]	Професійний розвиток персоналу – багатогранне та непросте поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних та економічних потреб. Метою розвитку персоналу є забезпечення організації добре підготовленими працівниками відповідно до її цілей і стратегії розвитку. Формально поняття «професійний розвиток» ширше, ніж «професійне навчання», і часто містить в собі останнє. Найчастіше організації управління професійним розвитком здійснюють через: управління професійним навчанням; управління підготовкою резерву керівників; управління розвитком кар'єри працівників
Декларації соціального прогресу та розвитку Генеральної Асамблеї ООН [39]	Професійний розвиток працівників – це вектор взаємодії суб'єктів трудового права, а досягнення соціального прогресу та розвитку декларується, у тому числі і шляхом підвищення загального рівня освіти протягом життя
Закон України «Про професійний розвиток працівників» [50]	«Професійне навчання працівників – процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що містить первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва
Гетьман О. О., Плясун А. В. [17]	Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенції, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників.
Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. [23]	Професійний розвиток персоналу - сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.
Плугіна Ю.А.[41]	Розвиток персоналу - зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.
Ткаченко А.М., Марченко К.А. [36]	Професійний розвиток персоналу - цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей.

Примітка. *Розроблено за:[17; 23; 36; 41; 50].

Одним із важливих здобутків цього підходу стало введення поняття «потенціал працівника» в контексті трудової діяльності. З цієї точки зору, потенціал розвитку розглядається як ключова характеристика особистості та важливий резерв продуктивності, що визначає здатність працівника виконувати свої обов'язки та досягати необхідного рівня ефективності.

Органічний підхід, у свою чергу, характеризується тим, що управління персоналом виступає як гнучка система, яка орієнтується на задоволення індивідуальних потреб працівника, акцентуючи увагу на розвитку його професійних та особистісних якостей.

З огляду на це, найбільш ефективним є комплексний підхід до управління професійним розвитком персоналу, що передбачає використання основних принципів і методів кожного з зазначених підходів.

Застосування комплексного підходу до управління професійним розвитком персоналу підприємства дозволяє визначити цілі цього процесу в двох напрямках: з точки зору підприємства та з погляду працівника. Завдання професійного розвитку персоналу – це конкретні дії, за допомогою яких працівники та підприємство досягають своїх цілей у сфері професійного зростання. Ці завдання мають прикладний характер і не можуть бути сформульовані абстрактно, без урахування конкретних умов підприємства в певний період часу.

Важливо також враховувати етапи професійного розвитку персоналу в рамках удосконалення системи адаптації працівників. Заслуговує на увагу наступна класифікація, в межах якої пропонується виділяти такі фази, які наведені на рис. 1.1.

З метою ефективного управління персоналом доцільно відстежувати проходження відповідних фаз кожним із працівників та визначати заходи кадрової політики по відношенню того чи іншого співробітника.

Досягти максимальної організованості на всіх етапах розвитку персоналу, можливо дотримуючись певних принципів. Система ключових принципів розвитку працівників, які відповідають сучасним умовам діяльності підприємств

наведена у табл. 1.3.

Фази професійного розвитку працівників	
	<i>Фаза адаптанта – це етап, коли молодий фахівець поступово звикає до робочого місця, підприємства, колективу та самої роботи. Незалежно від рівня кваліфікації працівника, певний час завжди йде на адаптацію.</i>
	<i>Фаза інтерналу описує працівника, який вже має досвід і здатний самостійно та успішно виконувати свої професійні обов'язки.</i>
	<i>Фаза майстерності стосується тих співробітників, які стабільно вирішують складні й нестандартні завдання. Завдяки високим і стабільним результатам, такі працівники часто стають незамінними для підприємства.</i>
	<i>Фаза авторитету відображає ще вищий рівень професіоналізму. Це майстер, чия думка й позиція здобули визнання в колективі, і навіть керівництво враховує його точку зору.</i>
	<i>Фаза наставника відноситься до професіоналів з високим авторитетом, навколо яких сформувалося коло послідовників і однодумців. Це найвищий етап професійного розвитку працівника.</i>

Рис.1.1. Фази професійного розвитку працівників*

Примітка. *Розроблено за:[18]

Таблиця 1.3

Система принципів розвитку працівників*

Принцип	Характеристика
Науковість	Управління розвитком персоналу повинно ґрунтуватися на досягненнях науковців, тобто спираючись на аналіз можливих помилок та наукові здобутки фахівців, використовуючи світовий досвід і наукові знання.
Справедливість	Управління розвитком персоналу повинно забезпечувати соціальний захист працівників, створюючи рівні можливості для професійного, особистісного та інтелектуального розвитку.
Економічність	Ефективне управління розвитком персоналу має здійснюватися на основі раціонального використання коштів, досягаючи максимального результату за співвідношенням «витрати-результат».
Адаптивність	Системи управління розвитком персоналу повинні бути максимально адаптовані до реалій вітчизняного ринку праці.
Інноваційність	Застосування сучасних технологій та інновацій в управлінні персоналом є ключовим чинником, що включає впровадження методик і новітніх управлінських рішень.

Примітка. *Джерело:[17].

Таким чином, професійний розвиток персоналу – це складне й багатогранне поняття, яке включає в себе широкий спектр взаємопов'язаних аспектів: психологічних, педагогічних, соціальних та економічних. Його основною метою є підготовка кваліфікованих працівників, які відповідатимуть

цілям і стратегії розвитку організації. Поняття «професійний розвиток» є ширшим, ніж «професійне навчання», часто включаючи його в свій зміст. Організації зазвичай управляють професійним розвитком через такі напрямки: управління професійним навчанням, підготовка кадрового резерву керівників та розвиток кар'єри працівників.

1.2. Характеристика складових професійного розвитку працівників

Україна, як і більшість країн-членів ООН, долучилася до глобальних зусиль із забезпечення сталого розвитку. Для визначення стратегічних напрямків національного розвитку України до 2030 р., на основі принципу «Нікого не залишити осторонь», був започаткований інклюзивний процес адаптації глобальних цілей сталого розвитку з урахуванням національних особливостей. Кожна глобальна ціль була адаптована відповідно до специфіки українського розвитку. Головною особливістю цілей сталого розвитку є акцент на шляхах реалізації, включно з мобілізацією фінансових ресурсів, розвитком потенціалу, застосуванням технологій та важливістю інформації й інституцій. Однією з важливих цілей для України є «забезпечення всеосяжної, справедливої та якісної освіти, а також сприяння можливостям навчання протягом усього життя для всіх» [39].

Для забезпечення професійного розвитку працівників, використовуються певні методи, серед яких «навчання персоналу, професійна адаптація, службове та професійне просування, управління діловою кар'єрою, робота з кадровим резервом, мотивація розвитку персоналу» (табл. 1.4).

Для аналізу особливостей розвитку персоналу в організації були розглянуті основні стратегії, спрямовані на його вдосконалення. Теоретичний огляд наукових джерел дозволив виділити наступні стратегії розвитку персоналу:

1. Стратегія концентрованого розвитку – фокус на певних групах працівників з метою надання їм спеціалізованого навчання.

2. Стратегія розвитку потенційних працівників – увага приділяється новим співробітникам, розробляються програми для їх адаптації в колективі та професійної орієнтації.

Таблиця 1.4

Основні методи професійного розвитку працівників*

Методи професійного розвитку	Зміст методу
Навчання персоналу	Передача знань за допомогою цілеспрямованого і систематичного процесу засвоєння знань, вмінь та навиків
Професійна адаптація	Пристосування працівника до техніко-технологічних особливостей діяльності у рамках професії, робочого місця.
Службово-професійне просування	Рух персоналу у межах посадової структури організації, зумовлений зростанням його кваліфікації та необхідністю надання роботи вищої складності.
Управління діловою кар'єрою	Комплекс заходів у рамках реалізації службового зростання працівника, що враховує його цілі, потреби, можливості та здібності, в рамках обмежень, сформованих цілями, потребами, можливостями та умовами організації
Робота з кадровим резервом	Робота з формування працівників, здатних до заміщення вищих посад або зайняття робочих місць вищої кваліфікації
Мотивація розвитку персоналу	Комплекс заходів, які забезпечують створення необхідних та достатніх умов для ефективного розвитку персоналу організації та кожного її працівника. Розумне використання сукупності мотивів і стимулів, що спонукають працівника до розвитку, визначають задоволеність його потреб та забезпечують досягнення особистих цілей

Примітка. *Розроблено за:[2]

3. Стратегія диверсифікованого розвитку – спрямована на працівників, які прагнуть набути нові знання чи освоїти нову професію, через створення навчальних програм для розвитку комунікацій та командної роботи.

4. Стратегія інтегрованого розвитку – акцент на розробці програм, які формують необхідну поведінку та сприяють розвитку персоналу.

5. Кваліфікаційна стратегія – передбачає оцінку професійного рівня співробітників для виявлення прогалин у знаннях та їх подальше усунення через підвищення кваліфікації.

6. Мотиваційна стратегія – спрямована на визначення професійних потреб співробітників і можливостей їхнього задоволення, включаючи як матеріальне, так і нематеріальне заохочення [31, 32].

Як показують дослідження вітчизняних та зарубіжних фахівців у сфері та розвитку персоналу, ефективність професійного розвитку залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників склад яких представлений у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні чинники впливу на ефективність професійного розвитку персоналу організації*

Назва чинника	Склад чинника
<i>Чинники зовнішнього середовища</i>	
Розвиток НТП	Розробка нових і розвиток діючих продуктів або послуг; Впровадження нових технологій у процес виробництва, надання послуг та управління в цілому; Поява нових видів обладнання.
Ринкові чинники	Кон'юнктура ринку продукції або послуг (динаміка попиту і пропозиції); Кон'юнктура ринку праці; Кон'юнктура ринку освітніх послуг.
Соціально-культурні чинники	Демографічна ситуація; Публічна політика в сфері освіти; Рівень освіти в країні; Розвиток системи освіти в країні.
Політичні чинники	Стабільність влади; Зміни характеру правових реформ.
Економічні чинники	Рівень доходів населення; Рівень інфляції; Кількість організацій в країні і рівень корпоративного управління; Рівень безробіття; Податкове законодавство; Грошово-кредитна політика держави; Глобалізація економіки, розвиток транснаціональних корпорацій.
Правові чинники	Відповідність законодавства сучасним реаліям, в тому числі і в сфері освіти; Стабільність законодавства.
<i>Чинники внутрішнього середовища</i>	
Загально організаційні чинники	Місія, цілі, стратегія організації; Організаційна структура організації та її зміни; Рівень життєвого циклу організації; Особливості персоналу організації: освіта, статеві-вікова структура, соціально-демографічні характеристики, мотивація до навчання.
Чинники організації	Наявність та компетентність підрозділу, що займається питаннями професійного розвитку персоналу; Потреба у навчанні; Обсяги інвестицій у навчання; Матеріально-технічна база організації; Наявність навчальних матеріалів, вузів-партнерів
Чинники процесу	Методи, форми та темпи навчання; Наявність зворотнього зв'язку.

Підтримуючі чинники	Ставлення керівництва до навчання персоналу; Формування організації, що навчається; Формування системи управління знаннями; Створення можливості навчання для всіх груп працівників; Створення умов для використання отриманих знань та навиків; Наявність внутрішньої мотивації до навчання (підвищення заробітної плати, просування по кар'єрі, просування по горизонталі, залучення до процесу прийняття рішень, наявність в системі оцінки персоналу вимог щодо підвищення кваліфікації тощо); Наявність заходів, спрямованих на попередження переходу працівників, які пройшли навчання, в інші організації
---------------------	--

Примітка. *Розроблено за:[2]

Чинники управління можна поділити на три категорії: нерегульовані, слаборегульовані та регульовані. Нерегульовані та слаборегульовані чинники охоплюють зовнішнє середовище, оскільки вони не контролюються управлінськими рішеннями організації, але виступають як чинники, що спонукають до прийняття коригувальних заходів для підтримки конкурентоспроможності та досягнення фінансових результатів. Регульовані чинники стосуються переважно внутрішнього середовища і визначають ефективність виробничої діяльності або надання послуг, управління персоналом і рівень використання ресурсів.

Найчастіше організації управління професійним розвитком здійснюють через:

- 1) управління професійним навчанням;
- 2) управління підготовкою резерву керівників;
- 3) управління розвитком кар'єри працівників.

Формально поняття «професійний розвиток» ширше, ніж «професійне навчання», і часто включає в себе останнє. Але в реальному житті відмінність між поняттями може бути умовною, оскільки і професійне навчання, і розвиток служать одній меті – підготовці персоналу організації до успішного виконання поставлених перед ним завдань. Інколи стверджують, що професійне навчання орієнтується перш за все, на завдання сьогоdnішнього дня, а розвиток – на майбутнє [8].

У сучасних організаціях професійне навчання є комплексним безперервним процесом, що включає декілька етапів (рис. 1.2).

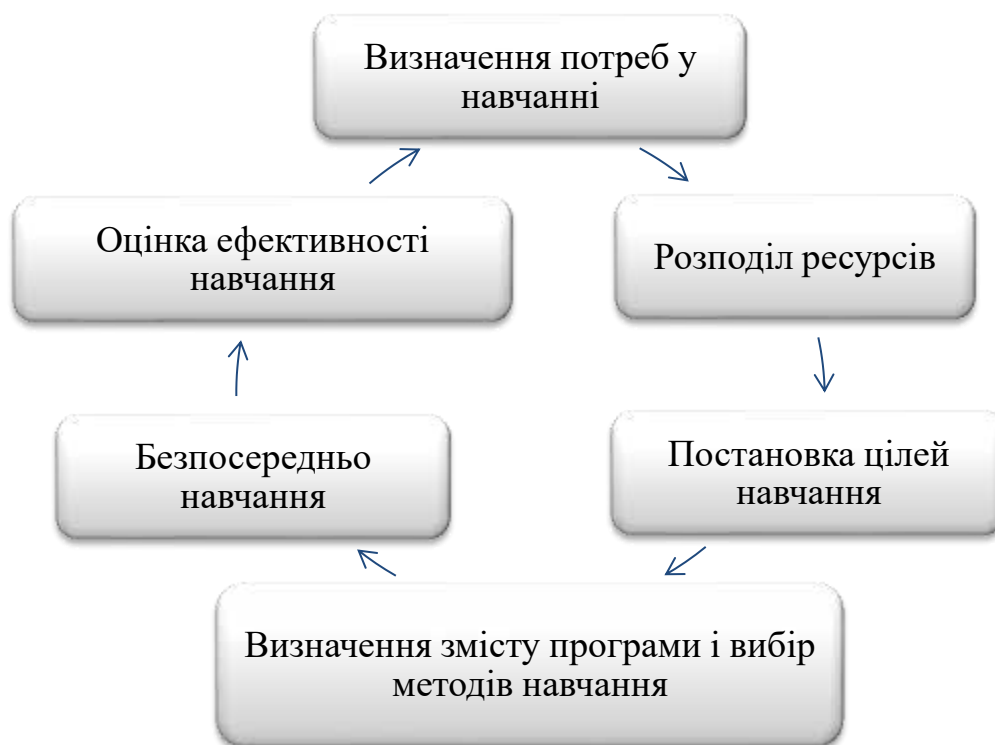


Рис. 1.2. Етапи професійного навчання*

Примітка. *Джерело: [8]

З урахуванням постійних інновацій, засвоєння нових знань, вмінь та навичок стає необхідною умовою ефективності реалізації бізнес стратегії підприємства та володіння конкурентною перевагою на ринку. Залежно від цілей і можливостей конкретного підприємства навчання може бути вузькоспеціальним (професійним) і корпоративним. Вибір методів навчання залежить від місця проведення навчання: на робочому місці або за його межами, наприклад, у спеціалізованих центрах або вищих навчальних закладах. Існують як традиційні методи навчання, так і сучасні (табл. 1.6).

Підвищення кваліфікації – це процес отримання додаткових знань у рамках основної спеціальності та вдосконалення професійних навичок через глибше розуміння своєї професійної діяльності. Воно є своєрідною надбудовою над роботою, що закріплює ставлення до неї, а також способи організації та вдосконалення професійних завдань. Підвищення кваліфікації передбачає навчання працівників з метою покращення їхніх знань, умінь, навичок і методів комунікації у зв'язку з новими вимогами до професії або підвищенням на посаді.

Традиційні та сучасні методи навчання персоналу*

Методи навчання	Традиційні	Сучасні
Навчання на робочому місці	Виробничий інструктаж Ротація (зміна робочого місця) Наставництво Участь у робочих та проектних групах Делегування	Коучинг Shadowing (повторення менш досвідченим або новим працівником дій досвідченого фахівця) Buddying або супервізія (робота в парі двох рівноправних працівників для вивчення досвіду один одного) Метафорична гра
Навчання за межами робочого місця	Лекції Курси підвищення кваліфікації Професійна перепідготовка Участь у семінарах та конференціях Ділові ігри Моделювання виробничо-економічних завдань Робочі групи або гуртки якості	Тренінги Онлайн-навчання Дистанційне навчання Secondment (направлення працівника на роботу в інший підрозділ підприємства, що знаходиться в іншому місті або країні) Баскет-метод (прийняття рішення при імітації ситуації, що максимально наближена до реальності) Мозковий штурм Вирішення кейсів або сторітелінгів

Примітка. *Джерело: [34].

З точки зору працівника, цілями підвищення кваліфікації є:

1. Підтримка необхідного рівня кваліфікації;
2. Набуття знань, корисних не лише у професійній діяльності, а й поза нею;
3. Отримання важливої інформації від зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які впливають на діяльність медичного закладу;
4. Розвиток здібностей у сфері планування та організації роботи медичного закладу.

Розглядаючи теоретичні аспекти підвищення кваліфікації персоналу, важливо відзначити ключові чинники, що визначають необхідність і значущість цього процес (рис. 1.3)

Чинники, що визначають необхідність підвищення кваліфікації персоналу
<i>Підвищення кваліфікації персоналу сприяє підвищенню рівня трудової мотивації та лояльності</i>
<i>Грамотно спланована та організована робота щодо підвищення кваліфікації персоналу може стати запорокою успіху закладу у досягненні короткострокових цілей</i>
<i>Підвищення кваліфікації персоналу відіграє важливу роль у підвищенні цінності людських ресурсів</i>
<i>Підвищення кваліфікації працівника дає йому додаткові можливості професійного зростання як всередині, так і за межами закладу та робить його конкурентним на ринку праці</i>

Рис. 1.3. Чинники, що визначають необхідність підвищення кваліфікації персоналу*

Примітка. Складено автором

Таким чином, працівники є ключовим ресурсом, який забезпечує ефективну діяльність будь-якої організації, тому його розвиток є невід'ємною частиною загальної стратегії організації. Система розвитку персоналу включає набір методів, що сприяють виконанню завдань у цій сфері, зокрема навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та кар'єрне просування. Основним аспектом розвитку персоналу є участь у курсах підвищення кваліфікації, оскільки швидкі зміни в технологіях і обладнанні призводять до того, що знання швидко застарівають і потребують регулярного оновлення.

1.3. Сутність професійного розвитку працівників закладу охорони здоров'я

Пандемія COVID-19 і військове вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 р., які призвели до чисельних жертв серед населення та руйнувань мережі закладів охорони України, стали новим викликом для медичної освіти, а отже висунули нові вимоги до надавачів освітніх послуг, у тому числі в забезпеченні безперервного професійного розвитку лікарів.

Медицина – провідна галузь діяльності держави, спрямована на забезпечення здоров'я населення та його належної працездатності і в цьому

контексті відіграє значний вплив кваліфікація та рівень освіти суб'єктів надання медичних послуг. Саме для цього і було здійснено реформування системи підвищення кваліфікації та безперервного професійного розвитку лікарів в Україні.

Окрім того, метою реформування системи підвищення кваліфікації є побудова якісної та належної системи вищої медичної освіти в Україні задля забезпечення системи охорони здоров'я фахівцями, чия кваліфікація відповідає міжнародним стандартам та нормам.

Наразі, підвищувати кваліфікацію лікарів мають право акредитовані провайдери балів безперервного професійного розвитку, схема яких виглядає таким чином (Рис. 1.4).

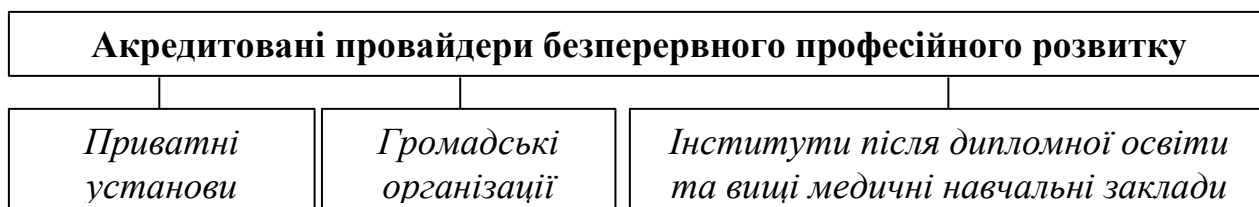


Рис. 1.4. Акредитовані провайдери безперервного професійного розвитку*

Примітка.*Розроблено за:[66]

Володільцем Системи безперервного професійного розвитку та внесених до неї відомостей є МОЗ України, в той час як Адміністратором Системи безперервного професійного розвитку визначено Центр тестування при Міністерстві охорони здоров'я України.

Персонал закладу охорони здоров'я є сукупністю працівників, які забезпечують безперебійну та ефективну діяльність закладу охорони здоров'я у напрямку надання медичних послуг.

Класифікація категорій персоналу закладу охорони здоров'я здійснюється у відповідності до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78. «Охорона здоров'я» [20].

Основні напрями професійного навчання в закладах охорони здоров'я представлені на рис. 1.5.

Професійне навчання в закладах охорони здоров'я		
<p style="text-align: center;"><i>Загально-професійні напрями</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Основи медичної науки; - Основи загальної практики; - Основи етики та деонтології; - Основи менеджменту та управління 	<p style="text-align: center;"><i>Спеціальні напрями</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Медичні спеціальності; - Фармацевтичні спеціальності; - Медичні сестринські спеціальності; - Інші спеціальності 	<p style="text-align: center;"><i>Індивідуальні напрями</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Навчання за потребами суспільства; - Навчання за потребами закладу охорони здоров'я; - Навчання за потребами працівника

Рис. 1.5. Основні напрями професійного навчання в закладах охорони здоров'я*

Примітка. *Розроблено за: [31]

Конкурентоспроможність медичних послуг і активність закладу охорони здоров'я у ринкових сегментах, визначаються кваліфікацією і мотивацією персоналу, груповим і організаційним розвитком.

З метою стимулювання лікарів підвищувати свій професійний рівень протягом усього професійного життя, а не лише напередодні атестації, Міністерство охорони здоров'я України впроваджує систему безперервного професійного розвитку. Відповідні зміни були закріплені наказом МОЗ України «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» від 22 лютого 2019 р. № 446. Прийняття зазначеного закону повністю змінило вимоги до атестації медичних працівників, перевівши її з тимчасового (перед атестацією) характеру у постійний та обов'язковий. Безперервний професійний розвиток є постійним процесом для медичних працівників, що передбачає безперервне професійне вдосконалення. Зміни, які відбулись із прийняттям зазначеного законодавчого акта, наведено у табл. 1.7.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників» від 14 липня 2021 р. № 725 впровадила низку важливих змін, серед яких:

- введення поняття заходів безперервного професійного розвитку, їхній перелік та визначення.

Вимоги до професійного розвитку лікарів*

Показник	Характеристика
Документ, що регламентує процес атестації	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників» від 14 липня 2021 р. № 725
Періодичність проходження атестації	1 раз на 5 років
Звітний документ	Особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку - 1 сторінка, куди у встановленому нормативними документами порядку вносить нараховані бали окремо за кожним видом діяльності (формальна, неформальна та інформальна освіта)
Процедура атестації	Надсилання заповненого особистого освітнього портфоліо за період, за який обліковуються бали, до відповідної атестаційної комісії
Оцінка в балах	Мінімально необхідно набирати по 50 балів щороку. Якщо лікар атестується за кількома спеціальностями, від нього не вимагатимуть щороку отримувати по 50 балів із кожної спеціальності
Корпоративна культура	Прозорість і неупередженість. Особу, яка подала недостовірні дані про результати безперервного професійного розвитку або яка має недостатню мінімальну річну кількість балів, а також її роботодавця комісія повідомить листом, зокрема електронним. Атестаційна комісія не атестуватиме особу, яка подала недостовірні дані про результати проходження безперервного професійного розвитку.
Провайдер освітніх послуг	Вільний вибір навчання- лікарем без прив'язування до спеціальності: формальна, неформальна чи інформальна освіта
Відповідальні	Персональна - лікаря

Примітка.* Джерело:[34].

- встановлення вимог до заходів безперервного професійного розвитку, за які нараховуються бали, а також до провайдерів таких заходів.
- визначення форм участі у заходах (особиста присутність, дистанційна участь, дистанційна участь у режимі реального часу).
- функціонування електронної системи безперервного професійного розвитку, яка зберігає інформацію про провайдерів і заходи, веде облік балів та особисті освітні портфоліо медичних працівників.
- державне підприємство, що створюється МОЗ, виконує функції адміністратора системи. Адміністратор забезпечує технічну підтримку, обробку та аналіз даних, захист інформації, доступ до системи для медичних працівників, провайдерів та органів державної влади у рамках законодавства.

- адміністратор за погодженням з МОЗ встановлює технічний регламент роботи системи [47].

Нова система безперервної підготовки передбачає видозмінений підхід до навчання лікарів. На сьогодні пропонується запровадити три види освіти, наведені на рис. 1.6.

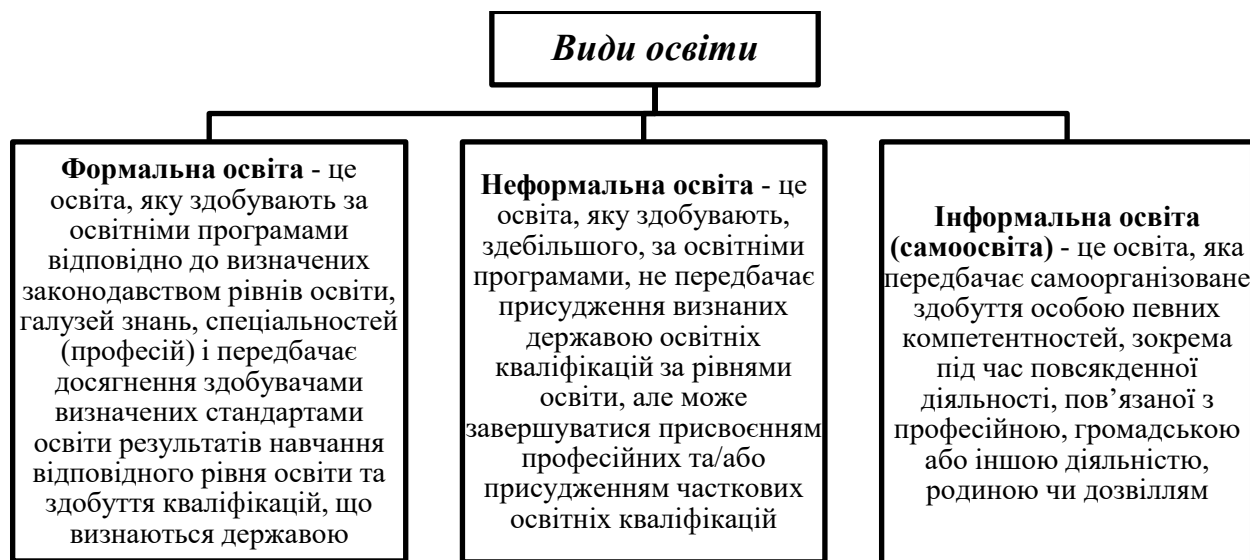


Рис. 1.6. Види освіти*

Примітка. *Розроблено за:[8; 49].

Для прикладу: Формальна освіта: Присвоєння кваліфікації «лікар-спеціаліст» відповідної лікарської спеціальності. За присвоєння кваліфікації в Україні нараховується 50 балів, в інших країнах – 100 балів. Підтвердженням слугує сертифікат або диплом.

Здобуття наукового ступеня у галузі «Охорона здоров'я» (доктор філософії, доктор наук). Бали нараховуються в рік захисту дисертації: 50 балів в Україні, 100* балів за кордоном. Для підтвердження потрібно надати диплом.

Неформальна освіта: Підвищення кваліфікації на курсах післядипломної освіти (у тому числі змішаних форматів). Лікар отримує 25 балів за 1 тиждень навчання, 50 балів – за 2 тижні і більше. Стажування оцінюється у 50 балів. Для підтвердження необхідно надати посвідчення або свідоцтво.

Навчання або стажування поза місцем роботи. В Україні за кожен день навчання нараховується 3 бали (максимум 25 балів на рік). За навчання за

кордоном – 5* балів за день, без обмежень. Для підтвердження надаються наказ про зарахування або сертифікат із програмою стажування.

Інформальна освіта: Науково-практичні конференції, конгреси, симпозіуми. За участь в одноденному заході в Україні лікар отримує 5* балів, за дводенний захід і більше – 10* балів. За стендову доповідь – 20 балів, усну – 30 балів. За аналогічні заходи за кордоном кількість балів збільшується. Підтвердження – сертифікат або диплом, а для доповідей – програма події або публікація матеріалів.

Онлайн-навчання. За 2 години україномовного курсу лікар отримує 1 бал, за англomовні курси – кількість балів зазначена в сертифікаті. Максимальної кількості балів немає, однак до обов'язкового мінімуму на рік враховується не більше 15 балів за україномовні курси і 20 балів за англomовні.

Симуляційні тренінги або тренінги практичних навичок. За одноденний тренінг в Україні лікар отримує 15* балів, за кордоном – 20* балів. Захід тривалістю 2 дні і більше оцінюється у 25* балів в Україні і 30* балів за кордоном. Підтвердження – сертифікат або диплом.

Фахові школи, семінари, майстер-класи. Одноденні заходи в Україні оцінюються у 10* балів, за кордоном – 15* балів. За дводенні і більше заходи в Україні нараховується 20* балів, за кордоном – 25* балів. Підтвердженням слугує сертифікат або диплом.

Публікація статті в журналі з імпаکت-чинником. Публікація в українських журналах оцінюється у 20 балів, в іноземних англomовних виданнях – 30* балів. Підтвердження – бібліографічна довідка.

Кількість балів за заходи, які відбуваються в країнах з високим рівнем доходу (за рейтингом Світового Банку) або акредитовані за кордоном чи в Україні ЕАССМЕ / АССМЕ / RCPSC чи сертифіковані ERC/ILCOR/АНА під час підрахунку загальної кількості балів множиться на 2 [9].

Таким чином, найголовнішим «плюсом» для пацієнта від переходу на безперервну форму навчання його лікаря є те, що отримувати медичну допомогу він зможе у фахівця, який має вищий кваліфікаційний рівень та ступінь

компетентності. Керівництво закладу охорони здоров'я також зацікавлений, щоб в його лавах працювали висококваліфіковані фахівці. Потреба в них зростає ще й в умовах реформування фінансування закладу охорони здоров'я. Зміни зачеплять також і освітні заклади, на базах яких лікарі зможуть підвищувати свій кваліфікаційний рівень. Відповідно до нової концепції державні заклади післядипломної освіти втратять своє положення на ринку освітніх послуг. Віднині з ними зможуть вільно конкурувати і приватні заклади медичної освіти, так і закордонні навчальні медичні центри. Щоб задовольнити потреби лікарів в навчанні, на ринку навчальних послуг з'являться нові провайдери, що в свою чергу призведе до створення нових робочих місць.

Висновки до розділу 1

1. Професійний розвиток персоналу – це складний і багатогранний процес, який охоплює широкий спектр взаємопов'язаних аспектів, таких як психологічні, педагогічні, соціальні та економічні чинники. Головною метою професійного розвитку є підготовка кваліфікованих працівників, які відповідають стратегічним цілям і місії організації. Це поняття є значно ширшим за «професійне навчання», оскільки включає в себе не лише навчання, а й інші аспекти, пов'язані з кар'єрним зростанням та розвитком навичок. Зазвичай організації управляють професійним розвитком персоналу через декілька напрямків: організацію навчання, підготовку кадрового резерву для керівних посад і сприяння кар'єрному зростанню співробітників.

2. Працівники є ключовим активом кожної організації, оскільки саме від їхньої компетентності залежить ефективність діяльності. Відтак, розвиток персоналу є важливою складовою загальної стратегії організації. Система професійного розвитку включає ряд методів, спрямованих на підвищення кваліфікації, вдосконалення професійних знань і кар'єрний ріст. Одним із головних аспектів цієї системи є постійне оновлення знань через курси підвищення кваліфікації, що стає особливо актуальним в умовах стрімкого розвитку технологій і зміни вимог до професійних навичок.

3. У медичній галузі професійний розвиток лікарів відіграє вирішальну роль. Безперервне навчання медичних працівників безпосередньо впливає на якість медичної допомоги, оскільки пацієнти отримують послуги від фахівців з актуальними знаннями та високим рівнем компетенції. Керівництво закладів охорони здоров'я також зацікавлене в тому, щоб мати у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів, оскільки реформа фінансування медичних установ вимагає підвищення якості послуг. Зміни у фінансуванні та управлінні закладу охорони здоров'я також зачеплять освітні установи, що займаються підвищенням кваліфікації медиків. Відповідно до нової концепції, державні заклади післядипломної освіти втрачатимуть монополію на ринку, і поряд з ними будуть працювати приватні освітні центри, а також міжнародні медичні навчальні установи. Ця конкурентна середина сприятиме появі нових провайдерів навчальних послуг, що, своєю чергою, призведе до розширення ринку праці й створення нових робочих місць у сфері медичної освіти.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Загальна характеристика діяльності КНП «КМКЕЦ»

З початку повномасштабної війни РФ повністю зруйнувала в Україні 214 об'єктів на території 99 закладів охорони здоров'я. Внаслідок атак було пошкоджено 1642 медичних об'єкти 676 закладів охорони здоров'я, а 214 об'єктів 99 медзакладів – зруйновано повністю. Найбільше постраждали заклади охорони здоров'я у Харківській, Донецькій, Миколаївській, Херсонській, Чернігівській, Київській, Дніпропетровській, Запорізькій та Сумській областях [60].

Створення Київського міського клінічного ендокринологічного центру стало логічним і природним продовженням давніх традицій ендокринології в м.Києві. У 1989 р. хірург-ендокринолог М. Гульчій, після стажування в США, поставив за мету заснувати в столиці заклад охорони здоров'я, який би відповідав міжнародним стандартам якості та пропонував широкий спектр ендокринологічних послуг. У 1993 р. на базі лікарні №3 за ініціативи М.В. Гульчія був створений Київський міський центр хірургії та реабілітації хворих з патологіями щитовидної залози, зокрема з'явився кабінет УЗД та патогістологічне відділення. У 1998 р. Гульчій М.В. створив і очолив Київську міську клінічну ендокринологічну лікарню, що об'єднала Київський ендокринологічний диспансер та Київський центр хірургії та реабілітації щитовидної залози. Після ліквідації лікарні у 2001 р., Київський міський центр хірургії та реабілітації хворих з патологією щитовидної залози було переведено до КМКЛ №16, де було організовано нові відділення загальної ендокринної патології, реабілітації пацієнтів з серцево-судинними захворюваннями, патологіями щитовидної залози та анестезіологічне відділення. Також було створено перше в Україні відділення патології клімаксу, яке згодом трансформувалося у відділення ендокринної гінекології, що спеціалізується на

діагностиці та лікуванні гормональних розладів репродуктивної системи у жінок [25]

У 2007 р., відповідно до рішення Київської міської ради від 1 жовтня 2007 р. №362/3/96, в м. Києві був заснований Київський міський клінічний ендокринологічний центр. Сьогодні це один з провідних закладів охорони здоров'я України в галузі ендокринології, що здобув визнання як на національному, так і на міжнародному рівнях. Першим головним лікарем центру було призначено М. В Гульчія. З 1 січня 2011 р., за його ініціативою, до складу КМКЕЦ було приєднано Київський міський клінічний ендокринологічний диспансер [25].

У лютому 2020 р в рамках реформування системи охорони здоров'я КМКЕЦ перетворено у Комунальне некомерційне підприємство «Київський міський клінічний ендокринологічний центр» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) (далі - КНП «КМКЕЦ»).

Сьогодні, відповідно до Статуту, КНП «КМКЕЦ» є закладом охорони здоров'я, що діє як неприбуткове підприємство, засноване на комунальній власності територіальної громади м. Києва. КНП «КМКЕЦ» знаходиться у підпорядкуванні Департаменту охорони здоров'я Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Засновником і власником центру є територіальна громада м. Києва, від імені якої виступає Київська міська рада. , КНП «КМКЕЦ» був реорганізований у комунальне некомерційне підприємство на підставі рішення Київради «Про реорганізацію закладів охорони здоров'я, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва» від 24 жовтня 2019 року № 6/7579, ставши правонаступником усіх прав, обов'язків та майна попередньої установи [48]. Загальна інформація про КНП «КМКЕЦ» наведена у табл. 2.1.

Метою діяльності КНП «КМКЕЦ» є задоволення потреб населення у наданні вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги. Основне завдання центру полягає в покращенні доступності та якості медичних послуг, при цьому забезпечується ефективніше та раціональніше використання ресурсів для

досягнення найкращих результатів [48]. Основні функції КНП «КМКЕЦ» наведено на рис. 2.1

Таблиця 2.1

Загальна інформація про КНП «КМКЕЦ»*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Комунальне некомерційне підприємство «Київський міський клінічний ендокринологічний центр» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)
Скорочена назва	КНП «КМКЕЦ»
Місцезнаходження (юридична адреса)	м.Київ, вул. вул. Рейтарська, 22 б
Код ЄДРПОУ	01993871
Дата реєстрації	28.11.2007
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Розмір статутного капіталу	18 732 569,05 грн.
Види діяльності	Основний: 86.10 Діяльність лікарняних закладів

Примітка. *Розроблено за:[71].

Основні функції КНП «КМКЕЦ»
<i>надання консультативної допомоги пацієнтам з ендокринними захворюваннями, особливо у складних для діагностики випадках або при неефективності терапії, призначеної за місцем проживання. Консультації проводяться як у поліклініці Центру, так і під час виїзних візитів.</i>
<i>пацієнтам пропонуються комплексні обстеження із застосуванням сучасних лабораторних, ультразвукових, функціональних та інструментальних методів діагностики</i>
<i>КНП «КМКЕЦ» надає планову консервативну та хірургічну допомогу профільним хворим</i>
<i>ведеться аналіз діяльності стаціонару і поліклініки, а також досліджуються показники захворюваності на ендокринні хвороби, інвалідизації та смертності в м. Києві та Україні</i>
<i>КНП «КМКЕЦ» проводить наукові дослідження з питань ендокринології, готуються інструктивні та методичні матеріали для впровадження результатів наукових розробок у практику медичних закладів м. Києва</i>
<i>КНП «КМКЕЦ» організовує науково-практичні конференції для підвищення кваліфікації лікарів-ендокринологів та медичних працівників</i>

Рис. 2.1. Основні функції КНП «КМКЕЦ»*

Примітка. *Розроблено за:[24;25]

КНП «КМКЕЦ» є багатопрофільним закладом охорони здоров'я, що надає висококваліфіковану спеціалізовану допомогу як в амбулаторних, так і в стаціонарних умовах. Центр обслуговує мешканців Києва та інших регіонів України. Щороку в ньому лікується понад 10 тис. пацієнтів, надається понад 80

тис. консультацій, виконується понад 2 тис. операцій, з яких понад 300 пов'язані з лікуванням злоякісних новоутворень щитоподібної та прищитоподібних залоз. Крім того, проводиться понад 40 тис. ультразвукових досліджень, близько 480 тис. лабораторних аналізів, у тому числі до 40 тис. гормональних, та понад 20 тис. патогістологічних досліджень операційного і біопсійного матеріалу [25; 24].

Відповідно до Статуту, КНП «КМКЕЦ» може бути клінічною базою для освітніх та науково-дослідних установ. Зокрема, центр є навчальною та науковою базою для Національного державного медичного університету ім. О. О. Богомольця, Національної медичної академії післядипломної освіти ім. П. Л. Шупика, відділу ендокринної гінекології ДУ І ПАГ НАМН України, а також кафедри екстремальної та військової медицини Української військово-медичної академії Міністерства оборони України. КНП «КМКЕЦ» співпрацює з такими установами, як ДУ «Інститут ендокринології та обміну речовин ім. В. П. Комісаренка», НДІ молекулярної біології та генетики, ДУ «Інститут нейрохірургії ім. акад. А. П. Ромоданова», ДУ «Національний інститут раку» МОЗ України, Київський міський клінічний онкологічний центр та Центр радіаційного захисту населення. Також ведеться міжнародна співпраця з Іллінойським університетом (США), Колумбійським університетом (штат Південна Кароліна), Університетом Каліфорнії в Сан-Франциско, Університетом Людвіга Максиміліана в Мюнхені та Університетською клінікою в Стокгольмі (Швеція) [25].

Центр має ліцензію на медичну практику та сертифікат відповідності системи управління якістю міжнародним стандартам (ДСТУ ISO 9001:2009), а також акредитований на найвищу категорію (акредитаційний сертифікат, серія ДОЗ №00056). Понад 65% лікарів КНП «КМКЕЦ» мають вищу кваліфікаційну категорію, а 20 фахівців володіють науковими званнями [25].

КНП «КМКЕЦ» отримує бюджетні кошти в рамках затверджених асигнувань. Його фінансування та оплата праці забезпечуються як за рахунок бюджету, так і за рахунок інших коштів, передбачених законодавством України.

КНП «КМКЕЦ» успішно розвиває напрямки ендокринологічної служби, які наведені на рис. 2.2.

<i>Напрямки розвитку ендокринологічної служби КНП «КМКЕЦ»</i>
<i>Ендокринологія:</i> діагностика і лікування пацієнтів з цукровим і нецукровим діабетом, захворюваннями гіпофіза і гіпоталамуса (зокрема, гіпоталамічний синдром), порушеннями обміну речовин, включаючи метаболічний синдром, ожиріння, дисліпідемії, а також ураженнями серцево-судинної системи, спричиненими ендокринними захворюваннями.
<i>Ендокринна хірургія:</i> генетичні та епідеміологічні аспекти раку щитоподібної залози, діагностика і лікування захворювань щитоподібної та прищитоподібних залоз, первинного, вторинного і третинного гіперпаратиреозу, ендокринного остеопорозу та тиреотоксикозу.
<i>Комплексна реабілітація:</i> реабілітація пацієнтів з ендокринними захворюваннями, профілактика цих хвороб
<i>Діабетична стопа:</i> профілактика і лікування цього ускладнення, а також розвиток шкіл соціальної адаптації для пацієнтів із цукровим діабетом
<i>Ендокринна гінекологія:</i> діагностика і лікування дисгормональних порушень репродуктивної системи у жінок та захворювань молочних залоз

Рис. 2.2. Напрямки розвитку ендокринологічної служби КНП «КМКЕЦ»*

Примітка. *Розроблено за: [48]

Матеріально-технічна база та фінансові ресурси КНП «КМКЕЦ» включають основні фонди, оборотні кошти та інші матеріальні цінності, відображені на його самостійному балансі. Майно КНП «КМКЕЦ» є комунальною власністю територіальної громади м. Києва та закріплене за ним на праві оперативного управління. Джерелами формування майна та коштів є: комунальне майно, передане підприємству; бюджетні кошти; власні надходження (включаючи кошти від оренди майна); доходи від надання послуг; фінансування за договорами з державними органами у сфері медичного обслуговування; банківські кредити; придбане майно; безоплатна допомога, благодійні внески та пожертвування; кошти на реалізацію програм розвитку Києва та медичної галузі, а також інші законні джерела.

Фінансову звітність КНП «КМКЕЦ» подає до Департаменту комунальної власності м. Києва у встановленому порядку. План використання бюджетних коштів, затверджений директором, погоджується з Департаментом охорони здоров'я. Планування фінансово-господарської діяльності підприємства здійснюється шляхом складання річних фінансових планів у форматі,

визначеному виконавчим органом Київської міської ради (КМДА), які затверджує Департамент комунальної власності м. Києва.

Припинення діяльності КНП «КМКЕЦ» відбувається шляхом реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації за рішенням Власника, або, у випадках, передбачених законодавством України, за рішенням суду. Ліквідацію проводить комісія з припинення, створена органом, що ухвалив рішення про припинення. Після її призначення комісія отримує всі повноваження з управління підприємством. У разі ліквідації чи реорганізації (злиття, поділу, приєднання або перетворення) майно підприємства, включаючи активи, передається іншій неприбутковій організації або зараховується до бюджету за рішенням Власника. КНП «КМКЕЦ» вважається припиненим з моменту внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру.

2.2. Здійснення управління персоналом у КНП «КМКЕЦ»

Управління Комунальним некомерційним підприємством «Київський міський клінічний ендокринологічний центр» здійснюється відповідно до його Статуту. Воно базується на поєднанні прав Власника, Департаменту охорони здоров'я щодо оперативного управління комунальним майном та участі трудового колективу в управлінні [48]. Структура управління КНП «КМКЕЦ» відображено на рис. 2.2.

Керівництво КНП «КМКЕЦ» здійснює директор – Павленко Ганна Петрівна, яка відповідно до Статуту несе персональну відповідальність за діяльність підприємства і виконання ним своїх функцій. Директора призначає на посаду директор Департаменту охорони здоров'я через укладання контракту за результатами конкурсу, що проводиться згідно з установленим порядком. Призначення та звільнення працівників підприємства здійснюється наказом директора відповідно до законодавства.



Рис. 2.3. Структура управління КНП «КМКЕЦ»*

Примітка. *Розроблено за:[25].

Згідно зі Статутом КНП «КМКЕЦ», Департамент охорони здоров'я здійснює контроль за використанням і збереженням майна підприємства та має право вилучати майно, яке не використовується або використовується не за призначенням, розпоряджаючись ним у межах своїх повноважень. Відносини КНП «КМКЕЦ» з підприємствами, установами, організаціями та громадянами в усіх сферах господарської діяльності будуються на основі договорів, відповідно до законодавства України. Перевірка окремих напрямків діяльності підприємства проводиться уповноваженими органами відповідно до законодавства, а загальний аудит діяльності проводиться власником або уповноваженим органом у встановленому порядку [48].

Координація, консультація та надання рекомендацій з питань управління якістю медичної допомоги покладається на медичну раду підприємства, яку очолює директор. Контроль за системою управління якістю здійснюється через експертизу відповідності наданих медичних послуг державним стандартам, нормативам та клінічним протоколам. Внутрішній контроль якості медичних послуг також є відповідальністю директора підприємства.

При КНП «КМКЕЦ» створюється спостережна рада з обов'язковим залученням представників громадськості (за їхньою згодою). Спостережна рада займається питаннями дотримання прав і безпеки пацієнтів, дотриманням законодавства під час надання медичних послуг та аналізом фінансово-господарської діяльності підприємства. До її складу входять, крім представників Власника (або уповноваженого органу), відповідні органи виконавчої влади та місцевого самоврядування, депутати місцевих рад, представники громадськості та громадських організацій, які займаються захистом прав у сфері охорони здоров'я, а також організацій професійного самоврядування у медичній галузі (за їхньою згодою) [48].

Крім того, при КНП «КМКЕЦ» може бути створена опікунська рада для підтримки його діяльності. До її складу можуть увійти (за згодою) благодійники, представники громадськості, благодійних, релігійних організацій, органів місцевого самоврядування, засобів масової інформації, волонтери та інші.

Рішення про створення опікунської ради і положення про неї затверджуються наказом директора підприємства.

КНП «КМКЕЦ» розробляє середньостроковий стратегічний план розвитку на три роки та подає його на затвердження Департаменту охорони здоров'я, погоджуючи з Департаментом економіки та інвестицій виконавчого органу Київської міської ради (КМДА). Крім того, підприємство надає інформацію про виконання цього плану за попередній рік у встановленій формі.

Працівники КНП «КМКЕЦ» мають право брати участь в управлінні підприємством через загальні збори (конференції), ради трудових колективів, профспілки та інші органи, уповноважені трудовим колективом, а також вносити пропозиції щодо покращення роботи підприємства і захисту своїх трудових та соціально-економічних прав. Відповідно до Статуту, директор зобов'язаний створювати умови, що сприяють участі працівників в управлінні. Трудовий колектив підприємства складається з усіх громадян, які працюють на підприємстві на підставі трудових договорів (контрактів, угод) або інших форм, що регулюють трудові відносини. Працівники діють у відповідності зі Статутом, Колективним договором, посадовими інструкціями та правилами внутрішнього трудового розпорядку згідно з законодавством України.

Згідно Статуту КНП «КМКЕЦ» [48] виробничі, трудові, економічні та соціальні відносини трудового колективу з роботодавцем регулюються Колективним договором. Колективний договір є основним інструментом захисту прав та інтересів працівників. Це найважливіший документ у системі нормативного регулювання відносин між роботодавцем і працівниками щодо соціальних питань .

Алгоритм укладення колективного договору комунального некомерційного підприємства наведено на рис. 2.4.

Колективний договір є локальним нормативним актом соціального партнерства, призначеним для регулювання колективних трудових відносин і соціально-економічних питань, які узгоджуються між сторонами відповідно до

чинного законодавства. Дія цього договору поширюється на всіх працівників, які перебувають у трудових відносинах із підприємством [26].



Рис. 2.4. Алгоритм укладення колективного договору комунального некомерційного підприємства*

Примітка. *Джерело: [26]

У Колективному договорі визначаються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, зокрема: зміни в організації праці та виробництва; забезпечення продуктивної зайнятості; нормування та оплата праці, встановлення форм, систем і розмірів заробітної плати, а також інших виплат (доплат, надбавок, премій тощо); гарантії, компенсації, пільги; участь трудового колективу у формуванні та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено Статутом); режим роботи, тривалість робочого часу та відпочинку; умови й охорона праці; забезпечення житлових, культурних, медичних послуг, організація відпочинку та оздоровлення працівників; гарантії діяльності профспілок чи інших представницьких організацій працівників; умови регулювання фондів оплати

праці; забезпечення рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків. Крім того, Колективний договір може передбачати додаткові соціальні гарантії та пільги понад ті, що встановлені чинним законодавством [26].

У розділі 2 «Трудові відносини» Колективного договору КНП «КМКЕЦ» зазначено, що роботодавець зобов'язується забезпечити ефективну діяльність підприємства на основі отриманих законних доходів; уникати будь-яких форм дискримінації в сфері праці; створити для працівників належні умови роботи та сприяти безперервному професійному розвитку лікарів (провізорів), зокрема, шляхом участі у заходах формальної, неформальної та інформальної освіти; забезпечувати своєчасне підвищення кваліфікації молодших медичних спеціалістів та працівників немедичного профілю в освітніх установах; сприяти підтриманню здорового морально-психологічного клімату в колективі тощо. Тривалість робочого тижня і режим роботи працівників підприємства визначаються Правилами внутрішнього трудового розпорядку, а для окремих категорій, що забезпечують безперервність надання медичної допомоги, також локальними актами роботодавця (наказами або графіками роботи), узгодженими з профспілковим комітетом.

Питанням зайнятості працівників КНП «КМКЕЦ» присвячено розділ 3 Колективного договору підприємства.

У розділі 4 «Оплата праці» Колективного договору КНП «КМКЕЦ» зазначено, що заробітна плата є обов'язковою винагородою працівника за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці, часу та посадових обов'язків. Вона визначається у вигляді посадових окладів за різними формами і системами оплати праці, а також включає встановлені доплати, надбавки, премії та інші грошові винагороди. Роботодавець зобов'язується здійснювати оплату праці працівників згідно з Колективним договором, дотримуючись гарантій, встановлених законами та іншими нормативно-правовими актами України, а також положеннями Генеральної, Галузевої і відповідної територіальної угод.

Як зазначено в Колективному договорі КНП «КМКЕЦ» [26], джерелами фінансування для оплати праці можуть бути будь-які надходження, не

заборонені чинним законодавством. Це можуть бути кошти від фізичних та/або юридичних осіб за медичні послуги, зокрема виплати від Національної служби здоров'я України, страхових організацій тощо, а також благодійні внески, доходи від інших платних послуг, кошти з державного або місцевого бюджету. Основою організації оплати праці є тарифна система, яка включає тарифну сітку, надбавки й доплати до тарифних ставок, схеми посадових окладів тощо. Схеми посадових окладів формуються на основі тарифної ставки працівника першого розряду та співвідношень між окладами різних кваліфікацій. Посадові оклади працівникам КНП «КМКЕЦ» відповідно до «Схеми тарифних коефіцієнтів» для медичних працівників наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Схема тарифних коефіцієнтів посадових окладів медичних працівників КНП «КМКЕЦ»*

Тарифний розряд	Коефіцієнт	Оклад
<i>Молодий медичний персонал</i>		
1м	1,000	8 000,00
2м	1,013	8 100,00
3м	1,026	8 200,00
4м	1,040	8 300,00
5м	1,053	8 400,00
<i>Фахівці з базовою та неповною освітою</i>		
6м	1,000	13 500,00
7м	1,011	13 650,00
8м	1,022	13 800,00
9м	1,033	13 950,00
10оп	1,052	14 200,00
10інт	1,052	14 200,00
<i>Лікарі (та інші професіонали в 303)</i>		
10м	1,000	20 000,00
11м	1,013	20 250,00
12м	1,025	20 500,00
13м	1,038	20 750,00
14м	1,050	21 000,00

Примітка. *Джерело: [26]

Схема тарифних коефіцієнтів посадових окладів спеціалістів без медичної освіти*

Тарифний розряд	Коефіцієнт	Оклад min
<i>Спеціалісти із загальною середньою освітою, професійно-технічною освітою</i>		
1	1,000	8 000,00
2	1,013	8 100,00
3	1,026	8 200,00
4	1,040	8 300,00
5	1,053	8 400,00
<i>Спеціалісти з базовою середньою освітою, неповною вищою освітою</i>		
6	1,000	13 500,00
7	1,011	13 650,00
8	1,022	13 800,00
9	1,033	13 950,00
<i>Спеціалісти з базовою вищою освітою, повною вищою освітою</i>		
10	1,000	18 000,00
11	1,014	18 250,00
12	1,028	18 500,00
13	1,042	18 750,00
14	1,056	19 000,00
15	1,069	19 250,00
16	1,083	19 500,00
17	1,097	19 750,00
18	1,111	20 000,00
19	1,125	20 250,00
20	1,139	20 500,00
21	1,153	20 750,00
22	1,167	21 000,00

Примітка. *Джерело: [26]

При розрахунку мінімальної заробітної плати не враховуються доплати за роботу в несприятливих умовах, підвищеного ризику для здоров'я, нічні та понаднормові години, роз'їзний характер робіт, а також премії до свят і ювілейних дат. У разі роботи на умовах неповного робочого часу або при невиконанні працівником повної місячної (годинної) норми, мінімальна заробітна плата виплачується пропорційно виконаній нормі. Розмір посадового окладу, доплат, надбавок і премій для керівника підприємства визначається

відповідно до його контракту з власником. Схеми тарифних розрядів посад працівників КНП «КМКЕЦ» наведено у додатку А.

Посадові оклади керівників структурних підрозділів, які є лікарями, встановлюються на основі тарифних розрядів лікарів відповідних спеціальностей та кваліфікаційних категорій. При цьому враховується підвищення окладу на 10-25% залежно від обсягу роботи. Посадові оклади працівників підприємства, перелік яких наведено у табл. 2.4, підвищуються на 15-30 відсотків у зв'язку зі шкідливими і важкими умовами праці.

Таблиця 2.4

Перелік структурних підрозділів та посад, робота на яких дає право на підвищення посадових окладів у зв'язку зі шкідливими та важкими умовами праці*

№	Структурний підрозділ	Найменування професії, посади	Розмір (%)
1	Патоморфологічна лабораторія	Лікар-патологоанатом	30
2		Фельдшер-лаборант з патологоанатомічних досліджень	30
3		Лаборант з патологоанатомічних досліджень	30
4		Молодша медична сестра (санітарка-прибиральниця)	12
5	Клініко-діагностична лабораторія	Лікар-лаборант з клінічної біохімії	15
6		Лікар-лаборант	15
7		Біолог	15
8		Фельдшер-лаборант	15
9		Молодша медична сестра (санітарка-прибиральниця)	12
10	Діагностичне відділення	Лікар-ендоскопіст	15
11		Лікар з УЗД	15
12		Сестра медична	15
13	Рентгенвідділення	Лікар-рентгенолог	15
14		Рентгенолаборант	15
15	Відділення ендокринної хірургії	Сестра медична (брат медичний) операційної	15
16	Відділення анестезіології: з ліжками для інтенсивної терапії	Лікар-анестезіолог	15
17		Лікар-лаборант	15
18		Фельдшер-лаборант	15
19		Лаборант	15
20		Сестра медична-анестезист	15
21		Молодша медична сестра	15
22		Сестра-господиня	15

Примітка. *Джерело [26]

У табл. 2.5 наведено перелік професій працівників, яким встановлюються доплата до 50 % за суміщення професій або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника в межах затвердженого фонду оплати праці. Відповідно до Колективного договору КНП «КМКЕЦ», працівникам, які разом зі своєю основною роботою виконують додаткову роботу за іншою професією (посадою) або обов'язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від основної роботи, надається доплата в розмірі до 100% посадового окладу за основною або відсутньою посадою (розмір визначається наказом підприємства в кожному конкретному випадку). Конкретний розмір доплат встановлюється директором підприємства з урахуванням кваліфікації працівника, складності й обсягу виконуваних робіт.

Таблиця 2.5

Перелік професій працівників, яким встановлюються доплата до 50 % за суміщення професій або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника в межах затвердженого фонду оплати праці*

Професійне найменування роботи (посада)	Професійне найменування роботи (посада), які можуть посднуватися
1. Лікар	Лікар, фахівець з базовою і неповною вищою медичною освітою (середній медичний персонал)
2. Фахівець з базовою і неповною вищою медичною освітою (середній медичний персонал)	Фахівець з базовою і неповною вищою медичною освітою (середній медичний персонал)
3. Фахівець з базовою і неповною вищою медичною освітою (середній медичний персонал)	Молодший медичний персонал
4. Інший медичний персонал	Інший медичний персонал

Примітка. *Джерело [26]

У Колективному договорі КНП «КМКЕЦ» зазначено, що доплати за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт можуть сягати до 100% посадового окладу працівника. Такі доплати надаються, якщо робота виконується меншою кількістю працівників, ніж передбачено встановленими нормами. Директору підприємства-лікарю та його заступникам-лікарям дозволяється виконувати роботу за спеціальністю в межах свого робочого часу за основною посадою, з доплатою до 25% від посадового окладу лікаря

відповідної спеціальності. Працівникам, які працюють у нічний час, передбачена доплата в розмірі 35% годинного посадового окладу за кожну годину роботи вночі. Нічним вважається період з 22:00 до 6:00. Перелік посад і підрозділів, де передбачені такі доплати, визначається Колективним договором.

Відповідно до Колективного договору КНП «КМКЕЦ», працівникам надаються доплати за наукові ступені: до 25% посадового окладу за ступінь доктора наук і до 15% за ступінь доктора філософії. Ці доплати нараховуються за умови, що їхня діяльність за профілем (медична, фармацевтична, наукова тощо) відповідає отриманому науковому ступеню. Якщо працівник має два наукові ступені, доплата здійснюється лише за один, вищий ступінь. У Колективному договорі КНП «КМКЕЦ» зазначені також інші доплати та надбавки до посадового окладу працівників.

У розділі 5 «Охорона праці» Колективного договору КНП «КМКЕЦ» зазначено, що роботодавець зобов'язується забезпечити кожне робоче місце належними, здоровими та безпечними умовами праці, а також створити відповідні санітарно-побутові умови згідно з вимогами КЗпП України, Закону України «Про охорону праці», санітарних норм та правил.

Окрему увагу в Колективному договорі приділено соціально-трудовим пільгам, гарантіям і компенсаціям (розділ 6), а також іншим важливим питанням. Контроль за виконанням Колективного договору покладено на робочу комісію, яка відповідає за розробку, укладання, внесення змін та доповнень до договору. Підсумки виконання Колективного договору розглядаються щонайменше раз на рік (у першому кварталі) на загальних зборах (конференції) трудового колективу, з оформленням відповідного Акту. Також надаються пропозиції щодо зміни розміру посадових окладів за наявності фінансової можливості.

Таким чином, поліпшення умов праці, життя і здоров'я працівників, гарантії обов'язкового медичного страхування працівників КНП «КМКЕЦ» та їхніх родин, а також інші питання соціального розвитку вирішуються трудовим колективом відповідно до законодавства України, Статуту та Колективного договору підприємства.

2.3. Аналіз професійного розвитку працівників КНП «КМКЕЦ»

Ефективне управління передбачає повне використання всього спектра ресурсів, які є в розпорядженні підприємства. На сьогодні вже не викликає сумнівів, що основним ресурсом будь-якої організації є її працівники. Працівники закладу охорони здоров'я – це найскладніший об'єкт управління, оскільки люди, на відміну від матеріальних ресурсів, є «живими» та здатними самостійно приймати рішення й критично оцінювати вимоги, що до них висуваються.

Для забезпечення високого рівня медичного обслуговування необхідно не тільки володіти сучасними технологіями, але й мати кваліфікований та постійно вдосконалюваний персонал. Стрімкий розвиток медичних технологій вимагає регулярного оновлення знань і навичок медичних працівників. Професійний розвиток стає ключовим елементом ефективної роботи закладів охорони здоров'я.

Професійне зростання персоналу включає не лише навчання, але й розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Підвищення професійного рівня досягається через накопичення досвіду, знань і навичок під час роботи, а також завдяки спеціальній підготовці та перепідготовці. Окрім цього, відповідний професійний рівень працівника підтверджується спеціальною комісією, яка оцінює його знання та навички, що фіксується у відповідних юридичних документах.

Аналіз забезпечення персоналом КНП «КМКЕЦ» варто раціонально здійснювати в розрізі кількісного, вікового та освітнього складу, рівня розвитку, мотивації та руху персоналу.

Кількісний склад працівників - це загальна кількість осіб, зайнятих на у закладі охорони здоров'я на певний момент часу. Цей показник використовується для оцінки людських ресурсів, обсягу робіт, а також ефективності діяльності закладу охорони здоров'я.

Кількісний склад працівників наведено у табл. 2.6

Кількісний склад працівників КНП «КМКЕЦ»*

Персонал	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Лікарі	67	71	72	107,5
Середній мед/персон.	90	94	97	107,8
Молодший мед/персон.	106	104	104	98,1
Немедичний персонал	97	95	93	95,9
Всього	360	364	366	101,7

Примітка. *Розроблено за:[25]

Проаналізувавши кількісний склад КНП «КМКЕЦ» встановлено, що збільшилась кількість лікарів і середнього медичного персоналу у закладі охорони здоров'я на 7,5 % і 7,8 %, при цьому зменшилась кількість молодшого медичного персоналу і немедичного персоналу на 1,9 % і 4,1 %.

Віковий склад персоналу КНП «КМКЕЦ» наведений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Віковий склад персоналу КНП «КМКЕЦ», 2023 р.*

Персонал	До 20 років	20-30 років	31-40 років	41-50 років	51-55 років	56-60 років	61-65 років
Лікарі			15	25	24	5	3
Середній мед/персон.		12	15	24	26	12	8
Молодший мед/персон.		25	18	26	25	4	6
Немедичний персонал	4	12	15	19	21	6	16
Всього	4	49	63	94	96	27	33

Примітка. *Розроблено за:[25]

Проаналізувавши віковий склад персоналу КНП «КМКЕЦ» встановлено, що найбільше лікарів має вік 41-50 років, що свідчить про великий досвід їх роботи. Атестація молодших спеціалістів з медичною освітою проводиться з метою підвищення їх кваліфікації, професійного рівня, вона спрямована на вдосконалення та поліпшення якості медичного обслуговування населення.

У 2022 р. через війну персонал КНП «КМКЕЦ» не змогли набирати 50 балів безперервного професійного розвитку. МОЗ скасувало обов'язковий

мінімум на цей рік. Якби атестація відновилася у 2023 р., потрібно було б подати не 150, а 100 балів БПР, які персонал закладу охорони здоров'я набрав за 2020 р. і 2021 р..

Уряд уніфікував безперервний професійний розвиток усіх працівників сфери охорони здоров'я. Відтепер працівники сфери охорони здоров'я здобуватимуть нові знання та навички відповідно до редакції постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 р. № 725» від 29 вересня 2023 р. № 1036.

Окрім лікарів у КНП «КМКЕЦ», із 1 січня 2024 р. Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 р. № 725» буде застосовуватись:

- до фахівців (фахових молодших бакалаврів, молодших бакалаврів, бакалаврів) з фармацевтичною освітою;
- професіоналів і фахівців у галузі охорони здоров'я у закладах охорони здоров'я;
- професіоналів з вищою немедичною освітою, які працюють в системі охорони здоров'я.

Загалом оновлена постанова визначає, що працівники КНП «КМКЕЦ» зобов'язані здійснювати безперервний професійний розвиток після отримання документа:

- про вищу освіту за спеціальностями 221 «Стоматологія», 222 «Медицина», 224 «Технології медичної діагностики та лікування», 225 «Медична психологія», 228 «Педіатрія» галузі знань 22 «Охорона здоров'я» та сертифіката лікаря-спеціаліста;
- про вищу освіту за спеціальностями 223 «Медсестринство», 224 «Технології медичної діагностики та лікування», 227 «Терапія та реабілітація», 229 «Громадське здоров'я» галузі знань 22 «Охорона здоров'я»;
- про вищу освіту за спеціальністю 226 «Фармація, промислова фармація» галузі знань 22 «Охорона здоров'я» та сертифіката фармацевта/провізора-спеціаліста;

- про вищу освіту, проходження післядипломної спеціалізації та отримання сертифіката спеціаліста за спеціальностями згідно з номенклатурою спеціальностей, затвердженою МОЗ;

- про вищу освіту за спеціальностями згідно з номенклатурою спеціальностей, затвердженою МОЗ;

- про фахову передвищу освіту за спеціальностями 221 «Стоматологія», 222 «Медицина», 223 «Медсестринство», 224 «Технології медичної діагностики та лікування», 226 «Фармація, промислова фармація» галузі знань 22 «Охорона здоров'я».

Головною метою атестації молодших спеціалістів з медичною освітою є оцінка рівня їх знань, практичних навичок, ступеня володіння ними та здатності застосовувати ці знання в професійній діяльності. Також атестація спрямована на своєчасне підвищення кваліфікації фахівців і визначення подальших напрямків їх професійного розвитку та використання.

Право на атестацію мають молодші спеціалісти з медичною освітою всіх спеціальностей, які здобули освітньо-кваліфікаційний рівень «молодший спеціаліст» або «бакалавр» у закладах вищої освіти I-IV рівнів акредитації, а також особи, що не завершили вищу освіту, але офіційно допущені до медичної діяльності на займаних посадах. Крім того, до цієї категорії відносяться особи без відповідної освіти, але допущені Міністерством охорони здоров'я України до роботи на посадах молодших спеціалістів з медичною освітою (середніх медичних працівників), які проходять атестацію за спеціальностями, що відповідають їхнім посадам [45].

Установлюються два види атестації молодших спеціалістів з медичною освітою: атестація на присвоєння кваліфікаційної категорії; атестація на підтвердження кваліфікаційної категорії [45].

Атестації на присвоєння (підтвердження) кваліфікаційної категорії підлягають особи, які: зазначені в пункті 1.3 цього Положення, професійна назва роботи яких відповідає класифікатору професій ДК 003:2005 (vb375609-05, vc375609-05), затвердженому наказом Держспоживстандарту України від

26.12.2005 N 375 (v0375609-05); мають стаж роботи за спеціальністю, за якою проходять атестацію, не менше 5 років; протягом останніх п'яти років успішно завершили курси підвищення кваліфікації для молодших спеціалістів з медичною освітою в закладі (підрозділі) післядипломної освіти; виявили бажання пройти атестацію для присвоєння або підтвердження кваліфікаційної категорії [45].

Атестація молодших спеціалістів з медичною освітою проводиться відповідно до спеціальностей, визначених Номенклатурою спеціальностей молодших медичних працівників, з урахуванням вимог кваліфікаційних характеристик. Кваліфікація молодших спеціалістів встановлюється атестаційною комісією на основі трьох категорій:

- *Друга кваліфікаційна категорія:* Присвоюється (підтверджується) фахівцям зі стажем роботи за спеціальністю не менше п'яти років, які мають достатній практичний досвід, міцні теоретичні та практичні знання, пройшли курси підвищення кваліфікації, володіють знаннями в суміжних дисциплінах, сумлінно виконують свої професійні обов'язки та активно пропагують здоровий спосіб життя.

- *Перша кваліфікаційна категорія:* Присвоюється (підтверджується) спеціалістам зі стажем роботи не менше семи років, які відзначаються високим рівнем теоретичних, практичних та професійних знань, пройшли відповідні курси підвищення кваліфікації, мають знання в суміжних дисциплінах, активно впроваджують нові методи діагностики та лікування, а також активно беруть участь у пропаганді здорового способу життя.

- *Вища кваліфікаційна категорія:* Присвоюється (підтверджується) спеціалістам зі стажем роботи не менше десяти років, які демонструють високий професіоналізм, мають глибокі теоретичні та практичні знання, володіють сучасними технічними засобами, активно впроваджують новітні методи діагностики та лікування, пройшли курси підвищення кваліфікації, сумлінно виконують обов'язки, є наставниками для молодих фахівців і активно підтримують пропаганду здорового способу життя [45].

Атестація молодших спеціалістів з медичною освітою проводиться кожні п'ять років. За бажанням спеціаліста, за наявності необхідного стажу роботи, атестація для присвоєння або підтвердження кваліфікаційної категорії може бути проведена раніше, але не раніше ніж через рік після попередньої атестації. Якщо проводиться позачергова атестація, наступна атестація відбувається через п'ять років [45]

Атестація може здійснюватися як за основним місцем роботи, так і на посаді за сумісництвом. Від атестації звільняються вагітні жінки та особи, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною, відповідно до чинного законодавства. Термін їх чергової атестації переноситься на підставі наказу керівника установи.

Новий порядок атестації надає медичним працівникам ширші можливості для розвитку та вдосконалення індивідуальної професійної практики. Працівники КНП «КМКЕЦ» тепер можуть обирати теми, зміст і формат свого навчання як в Україні, так і за кордоном. Навчання може відбуватися як дистанційно, так і стаціонарно, у державних або приватних освітніх установах. За кожен вид навчання нараховуються бали, які враховуються при атестації.

Професійний розвиток персоналу КНП «КМКЕЦ» забезпечується через участь у науково-практичних конференціях, стажуваннях, публікаціях статей, дистанційних курсах, тематичному навчанні, тренінгах, семінарах, конгресах, симпозіумах та циклах тематичного вдосконалення у закладах післядипломної освіти [45].

Важливе значення в аналізі якісної складової кадрів управління має також визначення показників якості розстановки кадрів за спеціальностями і ступенями доцільного використання робітників, що слугує для росту якості планування кадрової роботи, визначення допоміжної потреби у фахівцях і є основною для планування і здійснення основних заходів щодо підвищення професійно – кваліфікаційного складу і розстановки кадрів управління.

Наказ МОЗ «Про затвердження Змін до деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України» від 31 серпня 2023 р. № 1555 також встановлює, що

строк дії сертифікатів спеціаліста і посвідчень про кваліфікаційну категорію, який спливає у період дії воєнного стану, продовжується на період дії воєнного стану та протягом трьох місяців з дня його припинення або скасування. Раніше, для того щоб продовжити строк дії сертифіката чи посвідчення про кваліфікаційну категорію, керівник закладу охорони здоров'я мав видати відповідний наказ і надалі оновлювати його щороку до закінчення воєнного стану. Відтепер видавати наказ про продовження дії сертифіката чи посвідчення про кваліфікаційну категорію не обов'язково.

Після відновлення атестацій працівники охорони здоров'я мусять надати атестаційній комісії копію документа, що засвідчує рівень володіння державною мовою відповідно до Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25 квітня 2019 р. № 2704- VIII. Більшість працівників може надати документ про повну загальну середню освіту, який підтверджує, що вони вивчали українську мову як навчальний предмет. Якщо такого документа немає, потрібно отримати сертифікат про рівень володіння державною мовою.

Але, з огляду на зростання обсягів роботи в електронній системі охорони здоров'я, потребу захисту інформації про пацієнтів, застосування телемедицини тощо, все більше значення має цифрова грамотність медичних працівників. Тож МОЗ виділило ці навички в окрему групу і заохочує здобувати їх за більшу кількість балів БПР (п. 6 розд. VI Порядку проведення атестації лікарів).

Лікар зможе отримати повну інформацію про доступні заходи безперервного професійного розвитку в Центрі тестування при Міністерстві охорони здоров'я. Відомості про проходження конкретного заходу фіксуватиметься у системі з можливістю надання посилання на сертифікат атестаційній комісії. Вимоги Положення забезпечать дотримання принципів безперервного професійного розвитку таких як висока наукова цінність освітніх послуг, відсутність комерційного впливу, сприяння активному навчанню дорослих.

Підсумовуючи, можна зазначити, що КНП «КМКЕЦ» добре укомплектований атестованими працівниками. Керівництво підприємства має високий рівень освіти та приділяє особливу увагу розвитку персоналу через участь у науково-практичних конференціях, стажуваннях, публікаціях, дистанційних курсах, тематичному навчанні, тренінгах, семінарах, конгресах, симпозиумах та програмах вдосконалення у закладах післядипломної освіти й університетах.

Висновки до розділу 2

1. На сьогоднішній день, відповідно до Статуту, КНП «КМКЕЦ» функціонує як заклад охорони здоров'я на неприбутковій основі, заснований на комунальній власності громади міста Києва. Центр знаходиться під управлінням Департаменту охорони здоров'я Київської міської ради (КМДА) та має на меті задоволення потреб населення у наданні вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги. Головне завдання центру – підвищення доступності та якості медичних послуг з раціональним використанням ресурсів для досягнення максимальної ефективності. КНП «КМКЕЦ» обслуговує мешканців Києва та інших регіонів України. Щорічно понад 10 тисяч пацієнтів отримують у центрі лікування, надається понад 80 тисяч консультацій, виконується більше 2 тисяч хірургічних втручань, з яких понад 300 спрямовані на лікування злоякісних утворень щитоподібної та прищитоподібних залоз. Крім того, проводиться понад 40 тисяч ультразвукових досліджень, близько 480 тисяч лабораторних аналізів (зокрема, до 40 тисяч гормональних) та понад 20 тисяч патогістологічних досліджень операційного та біопсійного матеріалу.

2. КНП «КМКЕЦ» також розробляє трирічний стратегічний план розвитку, який подається на затвердження Департаменту охорони здоров'я та узгоджується з Департаментом економіки та інвестицій виконавчого органу КМДА. Колективний договір центру є ключовим документом соціального партнерства, регулюючи трудові відносини та соціально-економічні питання на підприємстві відповідно до чинного законодавства. Організація оплати праці базується на

тарифній системі, яка включає тарифну сітку, надбавки, доплати та схеми посадових окладів. Розміри посадових окладів визначаються на основі тарифної ставки для працівників першого розряду та відносних коефіцієнтів для різних рівнів кваліфікації. Поліпшення умов праці, охорона здоров'я персоналу, обов'язкове медичне страхування працівників і членів їхніх родин, а також інші питання соціального розвитку вирішуються трудовим колективом у межах законодавства, Статуту та Колективного договору.

3. КНП «КМКЕЦ» добре укомплектований атестованим персоналом. Проаналізувавши кількісний склад КНП «КМКЕЦ» встановлено, що збільшилась кількість лікарів і середнього медичного персоналу у закладі охорони здоров'я на 7,5 % і 7,8 %, при цьому зменшилась кількість молодшого медичного персоналу і немедичного персоналу на 1,9 % і 4,1 %. Проаналізувавши віковий склад персоналу КНП «КМКЕЦ» встановлено, що найбільше лікарів має вік 41-50 років, що свідчить про великий досвід їх роботи. Керівництво має високий рівень освіти та приділяє значну увагу розвитку своїх співробітників, забезпечуючи їм можливість для професійного вдосконалення через участь у науково-практичних конференціях, стажуваннях, публікаціях, дистанційних курсах, тематичних навчаннях, тренінгах, семінарах, конгресах, симпозіумах, а також програмах підвищення кваліфікації у закладах післядипломної освіти й університетах.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Використання сучасних підходів управління професійним розвитком працівників закладу охорони здоров'я

В умовах воєнного стану в Україні система охорони здоров'я стикається з серйозними викликами, що передбачають зростання кількості поранених, руйнується медична інфраструктура, спостерігається вимушене переміщення медичного персоналу, збільшується навантаження на лікарів, а також посилюється психологічний тиск на медиків. Ці обставини суттєво впливають на сферу охорони здоров'я і вимагають від медичного персоналу нових компетенцій, пов'язаних з їхньою кваліфікацією та здатністю діяти в екстремальних умовах.

Система охорони здоров'я динамічно розвивається, тому медичний персонал має постійно вдосконалювати свої навички, щоб відповідати вимогам сучасного суспільства. В умовах воєнного стану особливо актуальним стає підвищення професійних компетенцій для забезпечення високоякісної медичної допомоги. Сучасні виклики висувають нові вимоги до кваліфікації медиків та їхньої здатності ефективно діяти в кризових ситуаціях, що є ключовим чинником надання якісних медичних послуг.

Сучасні керівники закладів охорони здоров'я, на відміну від представників інших економічних секторів, часто не усвідомлюють важливість формування та розвитку кадрового потенціалу. Це включає професійне планування кількісного і якісного складу персоналу, підбір, відбір, розстановку, адаптацію, оцінювання та навчання працівників. Хоча подібні процеси і відбуваються в закладах охорони здоров'я, вони часто не пов'язані між собою і не узгоджені з філософією, політикою або стратегією управління персоналом, що призводить до виникнення згаданих вище проблем.

Отже, виникає потреба у впровадженні якісного підходу до розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я. Цей процес має стати основою для інноваційного розвитку, забезпечення майбутнього закладу та його конкурентоспроможності, інтегруючись в загальний процес стратегічного планування діяльності закладу охорони здоров'я.

Впровадження в систему професійного розвитку медичного персоналу інноваційних технологій оволодіння практичними навичками – основне завдання сучасної медичної освіти. Розробка і впровадження інноваційної технології у систему розвитку персоналу закладу охорони здоров'я включає такі етапи (рис. 3.1).

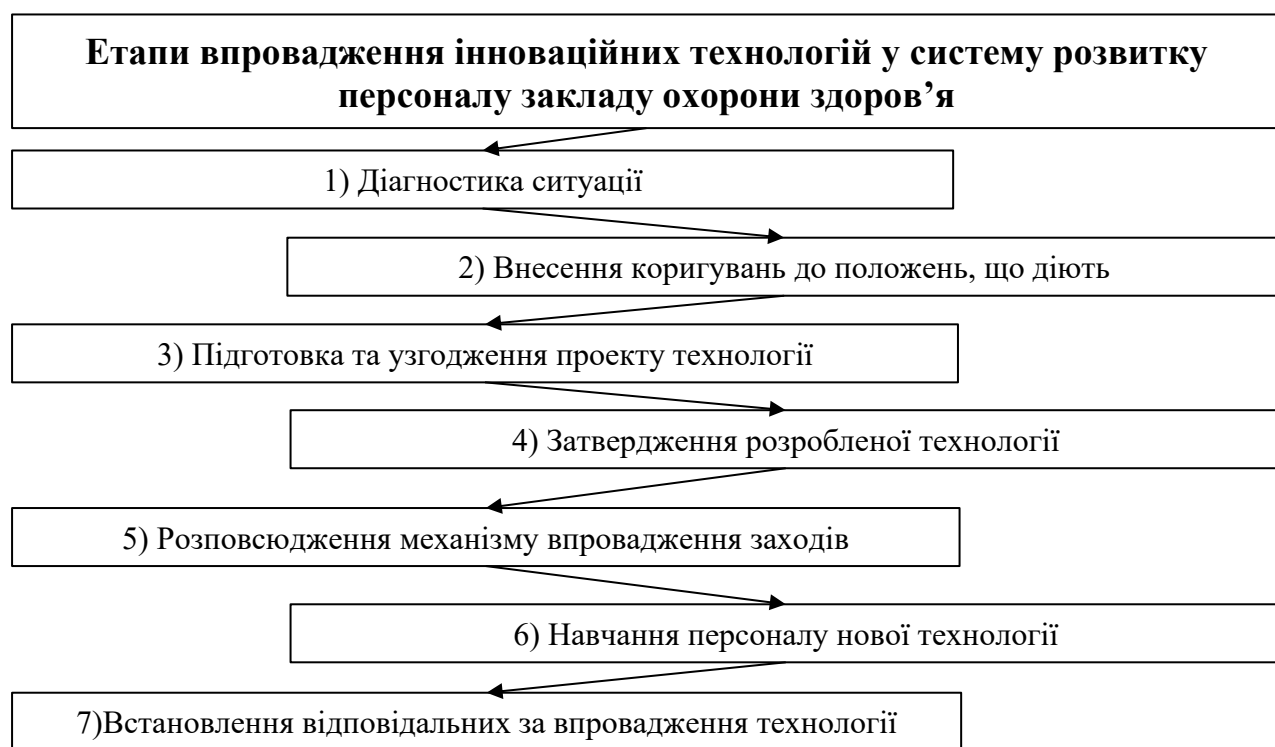


Рис. 3.1. Етапи впровадження інноваційних технологій у систему розвитку персоналу закладу охорони здоров'я*

Примітка. *Розроблено автором

Застосування інноваційних технологій у розвитку персоналу закладу охорони здоров'я передбачає зміни в інших його сферах діяльності (в управлінні і ефективному використанні ресурсів, в способах вибудовування взаємин з ключовими партнерами, в підвищенні продуктивності праці та ін.).

Зважаючи на це, виявлені актуальні тренди реформування технологій

розвитку персоналу закладу охорони здоров'я та систематизовано перспективні інноваційні технології за такими напрямками: технології формування персоналу; технології поточної роботи з персоналом; технології оцінки і контролю персоналу; технології позикової праці та вивільнення персоналу; технології навчання і розвитку персоналу (рис. 3.2).

<p>Технології формування персоналу</p> <ul style="list-style-type: none"> - Маркетинг персоналу - напрямок стратегічного і оперативного планування персоналу, спрямований на досягнення привабливості роботодавця через комунікації з цільовими групами - Хедхантинг- активний пошук кандидатів у фірмах профілю замовника, серед тих, хто вже довів, що успішний у бізнесі - Рекрутинг - Підбір для фірм-замовників співробітників необхідного рівня освіти, підготовки, трудового досвіду - Онлайн-рекрутмент – пошук працівників за допомогою інтернет-ресурсів 	<p>Технології поточної роботи з персоналом</p> <ul style="list-style-type: none"> - Грейдінг - створення універсальної ієрархії посад (рангів) для всього персоналу компанії; система оцінки на основі зіставлення відносної цінності для компанії різних ділянок роботи - Стрес-менеджмент- процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації усім персоналом - Управління конфліктом - цілеспрямований вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт - Внутрішній маркетинг персоналу - діяльність, що направлена на різні цільові групи діючих працівників, з метою виявлення їх потреб, запитів і ступеня задоволеності умовами праці, перспективами професійно-кваліфікаційного і посадового росту 	<p>Технології позикової праці та вивільнення персоналу</p> <ul style="list-style-type: none"> - Лізинг персоналу – оренда персоналу на довгостроковій основі - Аутсорсинг- передача компанії частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду - Аутстафінг – передбачає вивід персоналу за штат компанії (-замовника й офіційне оформлення його в компанію-підрядчика - Аутплейсмент -це комплекс професійних консультацій, що дозволяють співробітникам, яких скорочують, зорієнтуватися на ринку праці і швидко знайти придатну роботу
<p>Інноваційні технології розвитку персоналу закладу охорони здоров'я</p>		
<p>Технології оцінки і контролю</p> <ul style="list-style-type: none"> - Асесмент-центр - комплексна оцінка професійних і психологічних якостей, заснована на моделюванні діяльності оцінюваного кандидата (співробітника) - «360-градуса» атестація - співробітник одержує оцінку від свого керівника, підлеглих і партнерів - Управління за цілями - полягає в постановці специфічних вимірюваних цілей для кожного з працівників та періодичне обговорення прогресу в досягненні цих цілей - Управління досягненнями - комплексна оцінка на основі досягнення ключових показників ефективності - Таємний покупець - приховане спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта 	<p>Технології навчання і розвитку персоналу</p> <ul style="list-style-type: none"> - Коучінг - вид індивідуальної підтримки людей, що ставлять своїм завданням професійне й особистісне зростання, а також підвищення персональної ефективності - Тімбілдінг - спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає будь-яких поставлених цілей. - E-Teaгnіnd - дистанційне навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків комп'ютерних вправ - Ситуаційний аналіз - навчання на основі розгляду випадків і ситуацій 	

Рис. 3.2. Інноваційні технології розвитку персоналу закладу охорони здоров'я*

Примітка. *Джерело:[52].

Активізація використання інноваційних технологій розвитку персоналу закладу охорони здоров'я, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати стратегічні та поточні питання трудової діяльності персоналу, сприяє підвищенню їх розвитку та результативності управлінської діяльності.

Впровадження інноваційних технологій для набуття практичних навичок є ключовою метою сучасної медичної освіти. На сьогоднішній день метод кейс-методу (з англ. «Case Based Learning») широко застосовується та інтенсивно розвивається для навчання та підвищення кваліфікації фахівців у різних освітніх сферах. Це науковий підхід, що спрямований на глибоке і всебічне розуміння складних проблем на основі реальних ситуацій, сприяючи формуванню професійної компетенції та розвитку когнітивних навичок і вмінь. Використання кейс-методу в професійному розвитку медичних працівників включає набір клінічних сценаріїв, які надаються для інтерактивного аналізу. Зараз все частіше використовуються мультимедійні формати для представлення таких кейсів.

Актуальність кейс-методу у системі професійного розвитку медичного персоналу пояснюється необхідністю посилення практичної підготовки майбутніх лікарів та підвищенням якості післядипломної освіти, з одночасним збереженням високого рівня теоретичних знань. Традиційна клінічна медична освіта не завжди забезпечує достатні можливості для практичної підготовки лікарів через обмежену кількість клінічних ситуацій і недостатній зворотний зв'язок між студентом і викладачем. Тому впровадження кейс-методу, особливо з використанням інтерактивних веб-технологій та комп'ютерного моделювання на основі реальних даних пацієнтів (такі як ЕКГ, Ехо-КГ, КТ тощо), дозволяє аналізувати клінічні ситуації в режимі реального часу та застосовувати сучасні міжнародні стандарти в медичній практиці. Це сприяє зниженню ризиків для пацієнтів та покращенню якості медичної допомоги.

Кейс-метод навчання в системі професійного розвитку медичних працівників може бути реалізований через компоненти наведені на рис. 3.3.

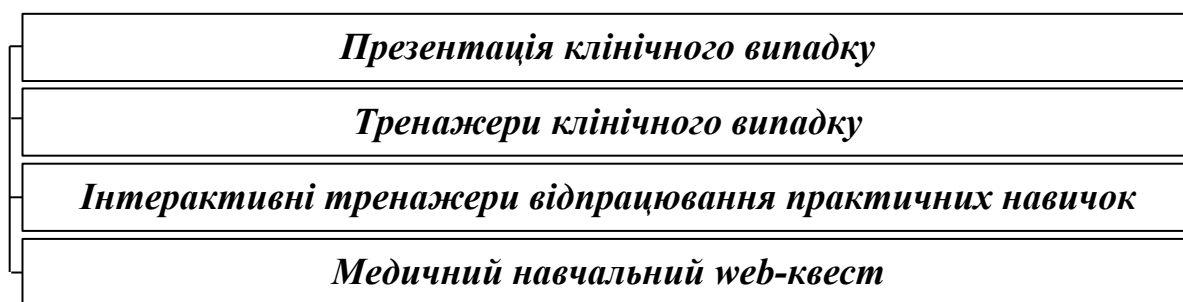


Рис. 3.3. Основні елементи кейс-методу в системі професійного розвитку медичного персоналу*

Примітка. *Джерело:[32]

Технологія веб-квесту не вимагає від учасників освітнього процесу спеціальних технічних навичок, але сприяє розвитку важливих умінь. До них належать критичне й абстрактне мислення, навички порівняння, аналізу, класифікації, а також здатність до самостійного планування, постановки цілей і активного засвоєння медичних знань. Учасники можуть обирати освітні стратегії залежно від своїх інтересів і здібностей, що включає планування результатів у таких сферах, як теоретична, прикладна, дослідницька, історична або корекційно-аналітична діяльність. Ця технологія підвищує пізнавальну активність і мотивацію до навчання.

У професійному розвитку медичних працівників проблемне завдання може охоплювати різні теми, наприклад, внутрішню медицину, поєднуючи базові знання з підвищенням кваліфікації лікаря. У цьому контексті навчальний веб-квест надає ефективне візуальне представлення навчального матеріалу з використанням сучасних веб-технологій і медіафайлів, таких як мультимедіа та аудіоматеріали. Це покращує якість навчання, заохочує до самостійного вивчення і розвиває логічне мислення. Веб-квест також дозволяє детально аналізувати сучасні стандарти діагностики та лікування, формувати алгоритм мислення і дій, і є міждисциплінарним та практично орієнтованим, що є важливим аспектом професійного розвитку лікарів.

Медичний веб-квест надає можливість індивідуалізувати процес навчання медичного персоналу. У контексті професійного розвитку медичних працівників

технології веб-квесту підвищують ефективність освіти у всіх аспектах внутрішньої медицини завдяки використанню різноманітних методів подання медичної інформації з використанням електронних навчальних засобів.

Світова практика розробила різні моделі побудови веб-квестів:

- створення сценаріїв проектної діяльності викладачами або студентами на актуальні теми, які викликають інтерес і обговорюються з використанням різноманітних інформаційних ресурсів;

- організація самостійної дослідницької роботи з використанням можливостей Інтернету;

- створення спеціалізованої веб-сторінки;

- інноваційний підхід до організації самостійної роботи студентів;

- розробка веб-квестів на основі дидактичної структури інтернет-ресурсів і їх подальше використання;

- дидактична модель для аналізу та раціонального використання персонального комп'ютера й інтернет-ресурсів як засобу активізації навчальної діяльності.

Таким чином, сучасна парадигма розвитку працівників закладів охорони здоров'я ставить перед собою завдання підготовки спеціалістів, які не тільки володіють необхідними професійними компетенціями, але й здатні орієнтуватися у швидкому потоці медичної інформації та мінливому середовищі медичних технологій. Важливо, щоб такі фахівці вміли самостійно організувати свою роботу та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо середнього та молодшого медичного персоналу. Застосування інноваційних технологій у професійному розвитку медичних працівників сприяє покращенню організації активної пізнавальної діяльності учасників навчання, розвитку логічного мислення, навичок аналізу, узагальнення, систематизації та оцінки інформації. Воно також формує нові компетенції, зокрема розвиток комп'ютерних навичок і збільшення словникового запасу, сприяє реалізації креативного потенціалу через розвиток дослідницьких і творчих здібностей, а також навчає застосовувати накопичені теоретичні знання для вирішення

конкретних практичних завдань, що є основою щоденної роботи лікарів.

3.2. Розвиток мотивації працівників до професійного розвитку у закладі охорони здоров'я

Механізм мотивації професійного розвитку персоналу складається з комплексу заходів і стратегій, спрямованих на стимулювання співробітників до самостійного вдосконалення своїх навичок та знань.

Метою стимулювання професійного зростання є створення та реалізація мотивацій для розвитку персоналу. Ефективний професійний розвиток неможливий без зацікавленості працівників і належної підтримки з боку організації, яка включає організаційні та інвестиційні заходи. Це означає, що потрібна як внутрішня мотивація з боку самих працівників, так і зовнішня мотивація, забезпечена підприємством.

Ключовим моментом активізації постійного професійного розвитку є гармонізація внутрішніх і зовнішніх стимулів, а також урахування інтересів обох сторін - як працівників, так і роботодавців. Це важливо для досягнення економічного зростання підприємства та реалізації його цілей. Для цього необхідно вчасно діагностувати потреби як працівників, так і організації, а також узгоджувати їх на основі колективно-договірного регулювання. На рівні підприємства важливо створити умови, що не лише стимулюють продуктивну роботу, але й підтримують трудовий потенціал та професійний розвиток, необхідний для успішної діяльності організації. Механізм мотивації професійного розвитку персоналу наведено на рис. 3.

Концептуальна схема передбачає, що механізм мотивації професійного розвитку персоналу базується на таких ключових аспектах:

1. Застосування сучасних методів діагностики потреб, інтересів та мотивів співробітників, а також оцінка їхньої роботи. Використання організаційних, економічних, соціальних та психологічних методів впливу на трудову поведінку і мотивацію до професійного розвитку на основі науково-методичної бази.

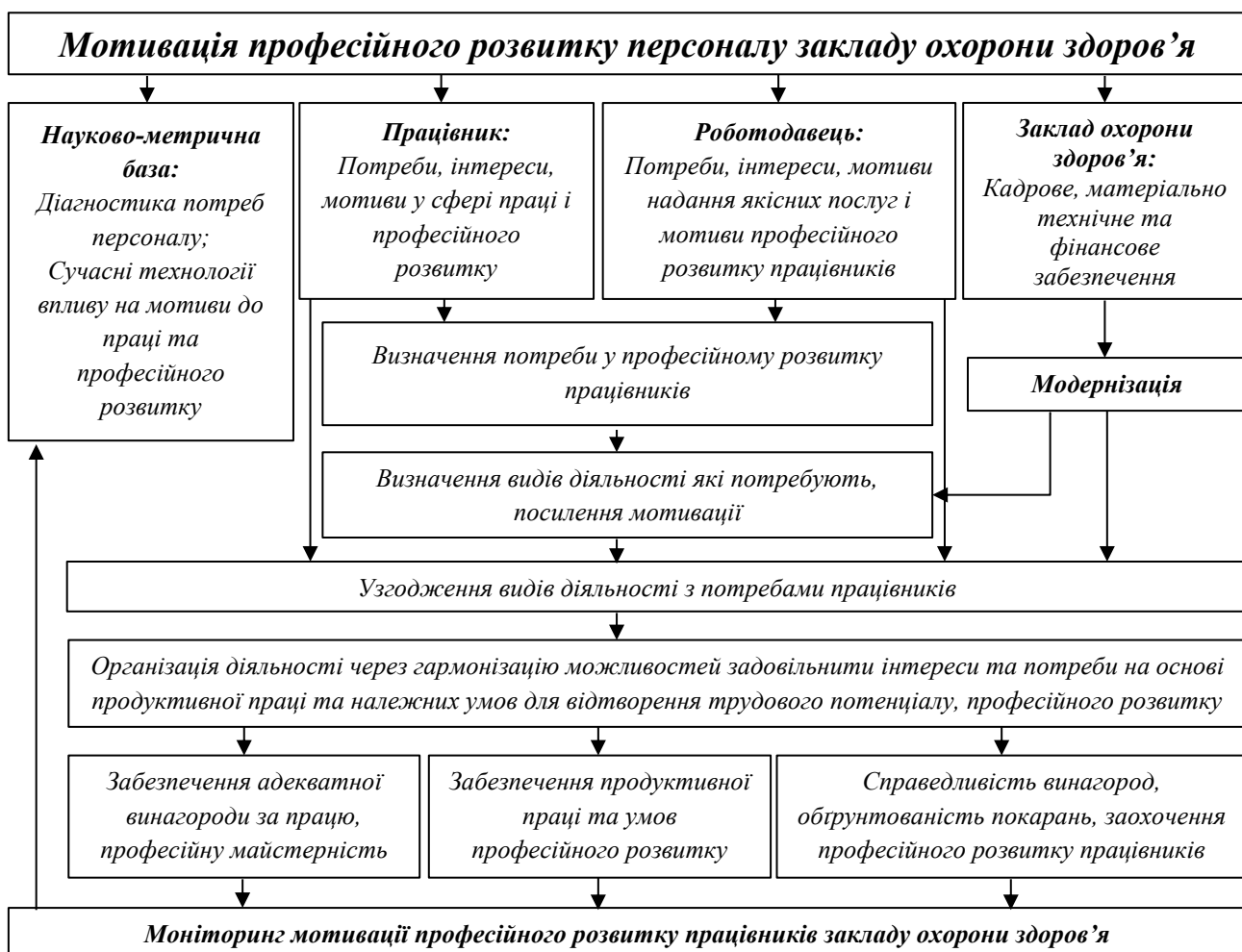


Рис. 3.4. Механізм мотивації професійного розвитку персоналу*

Примітка. *Розроблено за:[12]

2. Аналіз перспективних потреб підприємства, сучасних ринкових вимог, особливостей зовнішнього середовища, а також оцінка необхідності професійного розвитку персоналу з урахуванням стану кадрового, матеріально-технічного і фінансового забезпечення, перспектив модернізації та створення нових робочих місць.

3. Визначення видів та напрямків діяльності, де потрібне посилення мотивації працівників до ефективної роботи, професійного зростання, а також прояву трудової й інноваційної активності.

4. Створення дієвої системи стимулювання професійного розвитку, заснованої на узгодженні інтересів працівників і роботодавця з точки зору постійного професійного зростання.

5. Організація моніторингу рівня мотивації персоналу для своєчасного коригування механізму та забезпечення його ефективності.

Ефективний механізм мотивації професійного розвитку дозволяє підтримувати високий рівень залученості та інтересу працівників до навчання та кар'єрного зростання. Він має бути гнучким і адаптивним до потреб і контексту конкретної організації, сприяючи не лише розвитку персоналу, але й загальному успіху підприємства.

Механізм мотивації професійного розвитку в закладах охорони здоров'я має свої особливості, оскільки цей сектор вимагає специфічних знань і навичок. Для закладів охорони здоров'я ключовими аспектами мотивації професійного розвитку працівників є заходи наведенні у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи мотивації професійного розвитку працівників*

Захід	Характеристика
Постійна професійна освіта	забезпечення доступу до регулярних навчальних заходів, таких як семінари, конференції та онлайн-курси з актуальних питань медицини й управління в сфері охорони здоров'я
Система сертифікації та підвищення кваліфікації	запровадження сертифікаційних програм і підвищення кваліфікації, пов'язаних з кар'єрним ростом і збільшенням заробітної плати
Менторство та наставництво	створення програм, де досвідчені фахівці підтримують та консультують молодших колег, сприяючи їхньому розвитку
Фінансові стимули для спеціалізованих напрямків	заохочення медпрацівників, які обирають і успішно розвиваються в спеціалізованих галузях охорони здоров'я, таких як наукові дослідження або впровадження нових методів лікування
Розвиток лідерських навичок	навчальні програми для керівників в сфері охорони здоров'я, які включають тренінги з управління персоналом, ефективної командної роботи та розвитку стратегій.
Визнання досягнень і участь у проєктах	впровадження системи внутрішнього заохочення для працівників, які роблять вагомий внесок у розвиток медзакладу, беручи участь у проєктах або нововведеннях.
Стимулювання наукових досліджень	підтримка медпрацівників, залучених до клінічних досліджень і наукових проєктів
Покращення умов праці та забезпечення балансу між роботою і особистим життям	створення комфортного робочого середовища, що сприяє професійному розвитку і підтримує баланс між роботою та життям

Примітка. *Розроблено автором

Ці заходи формують мотиваційну систему, яка не тільки сприяє професійному розвитку медпрацівників, але й підвищує якість медичних послуг у закладі. Мотивація до розвитку в медичній сфері є ключовою для ефективної діяльності установ і впровадження новітніх технологій у роботу.

Отже, мотивація професійного розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я є вирішальним чинником для забезпечення високого рівня медичних послуг та успішної роботи цих установ. Інвестування в навчання і підтримку медичних фахівців не тільки покращує результати лікування пацієнтів, але й сприяє сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я.

3.3. Зарубіжний досвід розвитку працівників закладу охорони здоров'я

Розвиток потенціалу персоналу, як показує аналіз зарубіжних практик, тісно пов'язаний із його навчанням і професійним розвитком. Це включає кілька ключових елементів: формальні орієнтаційні програми, міжфункціональне навчання, підтримку професійних навичок, коучинг, розвиток кар'єри та особистий розвиток.

Ефективне професійне навчання варіюється залежно від знань та досвіду тренерів. Щоб зменшити цю варіативність, навчання повинно відповідати структурованому плану завдань і тем, з орієнтовним часом для кожної сфери та чіткими стандартами ефективності, які необхідно досягти. У закладах охорони здоров'я навчання медпрацівників триває протягом усього періоду їхньої діяльності. Часто керівники помилково вважають, що компетентні працівники, яким платять конкурентну зарплату, будуть ефективними безперервно. Вони не завжди усвідомлюють зв'язок між продуктивністю та особистим розвитком, обмежуючи навчання новими працівниками. Зарубіжний досвід показує, що у ЗОЗ впроваджують навчальні програми з обслуговування клієнтів, вирішення конфліктів та ефективної комунікації. Поширеною практикою є міжфункціональне та перехресне навчання, яке дозволяє краще розуміти діяльність колег і загальну практику.

Особливо цікавою є практика розвитку персоналу закладу охорони здоров'я без додаткових витрат, наприклад, у США пропонуються численні безкоштовні освітні можливості.

1. Журнальні клуби. Одним із варіантів розвитку персоналу є участь у журнальних клубах, де медпрацівники знайомляться з книгами та журналами, в тому числі з тими, що не стосуються охорони здоров'я. Наприклад, це можуть бути видання на зразок *Business Week* та *Harvard Business Review*, які піднімають цікаві та провокативні теми для обговорення. Особливо популярними є книги, що присвячені обслуговуванню клієнтів. Учасники клубів обирають певні розділи чи статті для вивчення, після чого збираються раз на тиждень або кожні два тижні для обговорення під час обіду чи після роботи.

2. Просвітницькі програми для медпрацівників. Лікарні часто організують безкоштовні семінари, практикуми або вебінари на актуальні для медперсоналу теми. Такі заходи можуть спонсоруватися постачальниками медичного обладнання або ліків, які також пропонують семінари на теми обслуговування клієнтів, взаємодії між поколіннями та інші, окрім тренінгів щодо власної продукції. Наприклад, у Канзас-Сіті група з чотирьох компаній створила консорціум *MidwestMedTrust*, що проводить серії освітніх семінарів «обідати та навчатися» на теми, як-от баланс між роботою та особистим життям, робота зі складними пацієнтами, рекрутинг та утримання персоналу, а також управління змінами. Ці програми дають медпрацівникам можливість отримати корисні знання без відриву від роботи.

3. Програми, що підтримуються урядом. Існують державні гранти, які надаються для навчання персоналу. Такі програми включають інтерактивні заняття, де медпрацівники можуть обговорювати проблеми, з якими стикаються в роботі.

4. Внутрішні навчальні програми. У закладах охорони здоров'я регулярно проводяться внутрішні навчальні програми, спрямовані на підвищення ефективності роботи та вирішення медичних проблем. Ці заняття проводяться силами персоналу закладу, зосереджуючись на проблемних питаннях окремих

відділень. Учасники цих програм вивчають методи вирішення проблем та проходять перепідготовку. Однією з переваг є можливість для медперсоналу вийти за межі своїх кабінетів і поспілкуватися з колегами з інших відділень [27].

Професійні асоціації також відіграють важливу роль у розвитку кадрового потенціалу. Членство в них надає доступ до безкоштовних публікацій, освітніх програм, галузевих досліджень і, найважливіше, можливостей для професійних контактів. Наприклад, у США члени Асоціації з управління медичними колективами (Medical Group Management Association, MGMA) можуть безкоштовно приєднуватися до асамблеї керівників у сфері онкології та гематології. Асамблея проводить щорічні конференції та пропонує онлайн-форуми. Таке навчання вважається інвестицією у професійний розвиток персоналу.

Професійні асоціації також підтримують сертифікацію працівників та оплачують навчання для її отримання. Наприклад, усі медсестри у США повинні бути сертифіковані в галузі онкології, а керівники медичних практик – мати сертифікат Американського коледжу керівників медичних практик. Однак така підтримка не поширюється на інший персонал. Якщо, наприклад, адміністратор хоче відвідати семінар з обслуговування клієнтів чи роботи зі складними пацієнтами, йому необхідно отримати оплачуваний час для участі, а реєстраційний внесок буде покритий.

Система підготовки лікарів у Великій Британії, одна з найстаріших у Європі, має багато спільного з освітньою системою США, причому більшість провідних медичних шкіл фінансуються урядом. Спочатку студенти отримують ступінь бакалавра в галузі медицини або хірургії. При вступі на магістратуру найкращі студенти проходять традиційне інтерв'ю. Навчання базується на проблемно-орієнтованому підході та лекціях, а структура курсу включає доклінічну, клінічну та інтегровану програми. Працевлаштування студентів відбувається на останньому курсі, коли вони починають проходити резидентуру [69].

У Німеччині навчання для тих, хто володіє німецькою мовою на рівні B2 та має дозвіл на проживання, є безкоштовним. Існує значний відтік кадрів до США, Великої Британії, Австрії та Швейцарії, особливо з Польщі, України та інших країн Центральної та Східної Європи. Вимоги для працевлаштування включають знання німецької на рівні B2 та офіційний переклад диплому з підтвердженням [33].

Підготовка лікарів у Німеччині регламентується державою і проводиться в державних університетах, що дозволяє випускникам працювати у всіх країнах Європейського Союзу. Для нерегламентованих програм навчання орієнтуються на потреби внутрішнього ринку. Курс медицини триває шість років і включає 5500 годин навчання, зокрема 48 тижнів практики в лікарнях, тренінги з надання медичної допомоги, тримісячні курси медсестер, а також чотиримісячну студентську практику. Обов'язковими є медичні огляди, які поділяються на три етапи [61].

У Польщі навчання на початковому етапі проводиться за загальною програмою бакалавра. Наступним кроком є здобуття ступеня магістра, який забезпечує спеціалізовану підготовку. Спеціалізація дозволяє проходити практику в якості резидента. Сертифікати про освіту, отримані в Польщі, визнаються в усіх країнах Європи та Північної Америки. Завдяки цьому польські університети пропонують якісну освіту за порівняно невисокими цінами, і широко практикується набір іноземних студентів. Для тих, хто не володіє польською мовою на належному рівні, доступні програми навчання англійською мовою. Однак при тривалому проживанні в Польщі та знанні польської можна отримати безкоштовне навчання зі стипендією [68].

У багатьох зарубіжних країнах активно використовують спільно розроблені інформаційні системи для проведення іспитів. Це створює єдине інформатизоване поле для майбутніх медичних кадрів, що важливо в умовах значної міграції населення. Такі системи допомагають уникнути невдалої діагностики та забезпечити якісну медичну допомогу з цінними консультаціями.

Характеристика систем освіти та кадрового забезпечення зарубіжних країн

подана в табл. 3.2.

Серед основних переваг кадрового забезпечення в іноземних країнах варто виділити США, де медичний персонал використовує найсучасніші технології як для управління кадрами, так і для лікування, а також навчання із застосуванням передових методів і технологій. Однак така система охорони здоров'я стикається з проблемою доступності медичних послуг, оскільки вона в основному приватна і спрямована на отримання прибутку лікарнями та страховими компаніями.

Таблиця 3.2

Характеристики зарубіжних систем розвитку персоналу закладу охорони здоров'я*

Країни / напрями	США	Велика Британія	Німеччина	Польща	Україна
Освіта	Коледжі та Університети найдорожча система освіти, можливі кредити, обов'язкові дослідні роботи та лабораторії	Найдавніші наукові школи, особливі традиції. Широке провадження дослідних робіт	Безоплатна освіта, максимальне забезпечення обладнанням, обмін студентами, проведення дослідних робіт	Робота -закладів згідно стандартів ЄС, програми набору студентів із-за кордону	Проведення реформи виходу з кризи охорони здоров'я, відсталість в оснащеності
Мотивація	Висока оплата початкової практики. Найвищий рівень ЗП. найбільш конкурентний ринок праці	Оплачувана навчальна практика. Високий рівень ЗП високий рівень конкуренції	Достойно оплачувана практика, високий рівень ЗП значний рівень конкуренції	Середній рівень ЗП. досить відкритий ринок для іноземців	Недостатній рівень ЗП, постійне підвищення вимог до кваліфікації
Організація	Лідер у провадженні новітніх технологій та інформатизації, новітнє обладнання, великі клініки та окремі кабінети.	Консерватизм, обережне введення новітніх технологій, максимальне забезпечення обладнанням медкабінети та клініки	Провадження перевірених ефективних технологій, достатнє забезпечення обладнанням медичні кабінети.	Великі лікарняні заклади та окремі кабінети, достатня швидкість провадження технологій	Переважно великі лікарняні заклади. нестача обладнання. проблеми діагностики
Набір і відбір кадрів	Найвищий рівень конкуренції Програми залучення кадрів з інших країн	Високий рівень конкуренції. Консерватизм в залученні іноземців	Низька конкуренція. Незначні перепони для іноземних працівників	Помірна конкуренція. Залучення кадрів з інших країн	Низький рівень конкуренції. Відсутність конкуренції з іноземцями
Професійне навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації	Умови високої конкуренції, навчання в закладах освіти, участь в дослідженнях фармакології	Навчання в закладах освіти. тренінги в закладах підвищення кваліфікації	Періодичні навчання в закладах охорони здоров'я, міждержавні наукові заходи	Програми спрощеного залучення іноземців курси підвищення кваліфікації	Курси семінарів в закладах післядипломної освіти, відрядження на конференції

Примітка. *Джерело:[63].

Зарубіжний досвід розвитку працівників закладу охорони здоров'я вказує на необхідність впровадження таких заходів:

- трансформація системи безперервного професійного розвитку медичних працівників відповідно до міжнародних стандартів підвищення якості безперервної медичної освіти, орієнтованої на накопичувальний підхід. Важливо, щоб післядипломна освіта фахівців клінічних напрямів, які працюють в амбулаторно-поліклінічних закладах, включала не менше 50% навчання на базі спеціально акредитованих клінік за їх професійним профілем;

- розробка уніфікованих модульних програм післядипломної освіти у співпраці з медичними та за необхідності немедичними закладами освіти. Особливу увагу слід приділити підготовці фахівців амбулаторно-поліклінічних закладів для роботи в таких важливих сферах, як первинна медична допомога, спеціалізовані консультації, профілактика, медико-соціальна допомога, діагностика та реабілітація. Також необхідно готувати менеджерів різних рівнів, працівників кадрових, інформаційних, маркетингових служб, економістів, юристів, експертів з медико-економічної експертизи, медичної педагогіки та психології, а також фахівців у сферах медичного забезпечення та технічного супроводу;

- до модулів післядипломної освіти для фахівців амбулаторно-поліклінічних закладів необхідно включити обов'язкову клінічну практику, спрямовану на оволодіння сучасними методиками та технологіями надання медичної допомоги. Це має проводитися на базі спеціально акредитованих закладів охорони здоров'я за спеціальними програмами, а також варто ширше практикувати стажування медичних працівників.

Отже, розвиток персоналу у сфері охорони здоров'я України, орієнтуючись на досвід розвинених країн, вимагає суттєвих змін. До ключових напрямків належать оновлення матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я, підвищення кваліфікації лікарів залежно від їхнього професійного досвіду, впровадження системи додаткової мотивації, а також створення програм, що стримують трудову міграцію випускників медичних вишів та

висококваліфікованих спеціалістів. Важливо забезпечити тісну взаємодію між розробниками цих стратегій, експертною медичною спільнотою та фахівцями, які займаються післядипломною підготовкою медичних працівників. Також необхідно вдосконалити освітній процес, враховуючи сучасні технології, такі як телемедицина, та підготувати команди фахівців до вирішення ключових практичних проблем.

Висновки до розділу 3

1. Сучасна парадигма розвитку медичних працівників зосереджена на підготовці фахівців, які не лише володіють необхідними професійними навичками, але й здатні орієнтуватися у швидкозмінному потоці медичної інформації та новітніх технологій. Важливо, щоб такі спеціалісти могли ефективно організовувати свою роботу та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо середнього і молодшого медичного персоналу. Використання інноваційних технологій у процесі професійного розвитку сприяє активізації пізнавальної діяльності, вдосконаленню логічного мислення, аналітичних навичок, здатності до узагальнення та оцінки інформації.

2. Мотивація до професійного розвитку є ключовим чинником для забезпечення високих стандартів медичних послуг та ефективної роботи закладу охорони здоров'я. Інвестиції у навчання та підтримку медичних фахівців не лише покращують результати лікування, але й забезпечують сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я.

3. Розвиток медичного персоналу в Україні, беручи до уваги досвід розвинених країн, вимагає масштабних змін. Основними напрямками є оновлення матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації лікарів відповідно до їх професійного рівня, запровадження систем додаткової мотивації, а також створення програм для утримання молодих фахівців і зменшення трудової міграції кваліфікованих спеціалістів. Важливо налагодити тісну співпрацю між розробниками таких стратегій, експертною медичною спільнотою та фахівцями з післядипломної підготовки.

ВИСНОВКИ

1. Професійний розвиток персоналу – це комплексний процес, що охоплює різні взаємопов'язані аспекти, включаючи психологічні, педагогічні, соціальні та економічні чинники. Основною метою професійного розвитку є підготовка кваліфікованих кадрів, здатних реалізувати стратегічні цілі й місію організації. Це поняття значно ширше, ніж «професійне навчання», адже включає не тільки процес навчання, а й інші елементи, пов'язані з кар'єрним зростанням та розвитком навичок. Зазвичай організації управляють професійним розвитком персоналу через кілька напрямків: організацію навчання, формування кадрового резерву для керівних посад та сприяння кар'єрному зростанню співробітників.

2. Працівники є основним активом кожної організації, оскільки саме їх компетентність визначає ефективність діяльності. Тому розвиток персоналу є невід'ємною частиною стратегії організації. Система професійного розвитку включає різні методи підвищення кваліфікації, вдосконалення професійних знань та сприяння кар'єрному зростанню. Один із ключових аспектів цієї системи – регулярне оновлення знань через курси підвищення кваліфікації, що є особливо важливим у швидкозмінному світі технологій і нових вимог до професійних навичок.

3. У сфері медицини професійний розвиток лікарів є критично важливим. Постійне навчання медичного персоналу безпосередньо впливає на якість медичної допомоги, оскільки пацієнти отримують послуги від спеціалістів з актуальними знаннями та високим рівнем компетенції. Заклади охорони здоров'я також зацікавлені в наявності кваліфікованих кадрів, оскільки реформа фінансування закладів охорони здоров'я підвищує вимоги до якості наданих послуг. Зміни в управлінні та фінансуванні закладів охорони здоров'я торкнуться і освітніх установ, які займаються підвищенням кваліфікації медичних працівників. Згідно з новими концепціями, державні заклади післядипломної освіти втрачатимуть монополію, і на ринку будуть працювати також приватні та міжнародні навчальні центри. Нова конкурентна середовище сприятиме появі різних

провайдерів навчальних послуг, що, своєю чергою, розширить ринок праці та створить нові робочі місця в галузі медичної освіти.

4. На сьогодні КНП «КМКЕЦ» діє як заклад охорони здоров'я неприбуткового типу, заснований на комунальній власності громади м. Києва. КНП «КМКЕЦ» підпорядкований Департаменту охорони здоров'я Київської міської ради (КМДА) і має на меті задоволення потреб населення у вторинній (спеціалізованій) медичній допомозі. Основне завдання центру – покращення доступності та якості медичних послуг при раціональному використанні ресурсів для досягнення максимальної ефективності. КНП «КМКЕЦ» обслуговує мешканців Києва та інших регіонів України. Щороку тут лікується понад 10 тисяч пацієнтів, надається більше 80 тисяч консультацій, виконується понад 2 тисячі хірургічних втручань, з яких понад 300 – для лікування злоякісних пухлин щитоподібної та прищитоподібних залоз. Крім цього, проводиться більше 40 тисяч ультразвукових досліджень, близько 480 тисяч лабораторних аналізів (у тому числі до 40 тисяч гормональних) та понад 20 тисяч патогістологічних досліджень біопсійного та операційного матеріалу.

5. КНП «КМКЕЦ» також розробляє трирічний стратегічний план розвитку, який подається на затвердження Департаменту охорони здоров'я та погоджується з Департаментом економіки та інвестицій виконавчого органу КМДА. Колективний договір центру є основою соціального партнерства, регулюючи трудові відносини та соціально-економічні аспекти в організації згідно з чинним законодавством. Оплата праці визначається тарифною системою, яка охоплює тарифну сітку, надбавки, доплати та оклади для посад. Розмір посадових окладів базується на тарифній ставці для працівників першого розряду з урахуванням коефіцієнтів для різних рівнів кваліфікації. Покращення умов праці, охорона здоров'я персоналу, медичне страхування співробітників та членів їхніх родин, а також інші питання соціального розвитку вирішуються колективом у рамках законодавства, Статуту та Колективного договору.

6. Центр має достатню кількість сертифікованих фахівців. Керівництво організації високоосвічене та активно підтримує професійний розвиток своїх

співробітників, створюючи можливості для підвищення кваліфікації через участь у науково-практичних конференціях, стажуваннях, публікаціях, онлайн-курсах, спеціалізованих тренінгах, семінарах, конгресах, симпозіумах та програмах підвищення кваліфікації в закладах післядипломної освіти та університетах.

7. Сучасний підхід до розвитку медичних працівників орієнтований на підготовку фахівців, які не тільки володіють необхідними професійними навичками, але й здатні швидко адаптуватися до нових технологій та обсягів медичної інформації. Важливо, щоб такі спеціалісти вміли ефективно організувати свою роботу і приймати зважені управлінські рішення щодо середнього і молодшого медичного персоналу. Використання інноваційних технологій у процесі професійного навчання активізує пізнавальну діяльність, розвиває логічне мислення, аналітичні навички, здатність до узагальнення та критичної оцінки інформації.

8. Мотивація до професійного зростання є ключовим чинником для підтримання високих стандартів медичного обслуговування та ефективної роботи закладів охорони здоров'я. Вкладення у навчання і розвиток медичних фахівців не тільки сприяють покращенню результатів лікування, але й забезпечують стійкий розвиток закладів охорони здоров'я і підвищують їх конкурентоспроможність.

9. Розвиток медичного персоналу в Україні, з урахуванням досвіду розвинених країн, потребує масштабних змін. Основні напрямки включають оновлення матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації лікарів відповідно до їх професійного рівня, введення додаткових стимулів, а також створення програм для утримання молодих спеціалістів і зниження трудової міграції кваліфікованих кадрів. Необхідно забезпечити тісну співпрацю між розробниками таких стратегій, медичною експертною спільнотою та фахівцями післядипломної освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атестація лікарів під час війни: актуальні зміни. *Медична справа* : веб сайт. URL:<https://medplatforma.com.ua/article/404-atestatsya-lkarv-poryadok-ta-ostann-zmni>» (дата звернення: 10.10.2024).
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.html>
3. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навчальний посібник. Київ : Знання, 2011. 229 с.
4. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №1 (31). С. 97- 106. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2391> DOI: 10.31673/2415-8089.2020.019716
5. Балановська Т. І., Гогоуля О. П. Особливості формування менеджерів аграрної сфери в контексті потреб сучасного ринку праці. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/29.pdf> (дата звернення: 12.10.2024)
6. Балановська Т.І., Восколупов В.В. Маркетинговий менеджмент у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2020. Том. 11. № 1. С. 5-14. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Біоеconomy/article/view/14431>
7. Балановська Т.І., Гогоуля О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 464 с.
8. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
9. Безперервний професійний розвиток лікарів: що зміниться в атестації?: *Медична справа*. веб сайт. URL: <https://www.medsprava.com.ua/article/1793->

(дата звернення: 15.10.2024)

10. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С. 73-79

11. Брич В. Я., Ліштаба Л. В., Микитюк П. П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 192 с.

12. Бугайова М. В., Дудко С. В. Теоретичні основи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2016. Вип. 30. С. 127-139.

13. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19 (1). С. 39-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19%281%29__11

14. Волосовець О.П., Заболотько В.М., Волосовець А.О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. *Українські медичні вісті*. 2020. № 1(84). Т. 12 С. 20-26. URL: <http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/2284/1/1RET.pdf>

15. Гавриш О. М., Федюнін С. А., Мартиненко М. О. Бізнес-планування та його роль в стратегічному управлінні підприємств зв'язку. *Збірник наукових праць «Економічний простір»*. 2020. № 156. С. 120–123. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/548/531>

16. Гавриш О.М., Капелюшна Т.В., Пильнова В.П. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 51–57. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2020/9.pdf

17. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97-105. URL:http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html.

18. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

19. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). С. 182-186.

20. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я» в редакції від 15 січня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02/> (дата звернення: 12.09.2024).

21. Заболотько В.М. Медичні кадри та мережа закладів охорони здоров'я системи МОЗ України за 2018– 2019 роки. *МОЗ України, ДЗ «Центр медичної статистики МОЗ України»*. 2020. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/MMXIX.html>. (дата звернення: 05.10.2024).

22. Запужляк І.Б., Ромашко О. М. Розвиток управлінських компетенцій керівників медичних закладів як чинник зміцнення безпеки здоров'я населення. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. №1(21). С.35-48. URL: DOI: 10.31471/2409-0948-2020-1(21)-35-48

23. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

24. Київська міська державна адміністрація. *Медичний портал*: веб сайт. URL: <https://med.kyivcity.gov.ua/medportal/medview/8.html> (дата звернення 16.10.2024)

25. Київський міський клінічний ендокринологічний центр. Історія створення й сьогодення. *Київський міський клінічний ендокринологічний центр*: вебсайт. URL: <http://kmkes.com.ua/topnews/35-kiyivskiy-mskiy-klchniy-endokrinologchniy-centr-storya-stvorennya-y-sogodennya.html> (дата звернення 16.10.2024)

26. Колективний договір між Комунальним некомерційним підприємством «Київський міський клінічний ендокринологічний центр» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) та Первинною

профспілкою організацією Комунального некомерційного підприємства «Київський міський клінічний ендокринологічний центр» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) на 2024-2026 роки.

URL: [https://media-](https://media-stg.kyivcity.gov.ua/kyivcity/sites/18/04.07/183%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2_%D1%80%20%D0%9A%D0%9D%D0%9F%20%20%D0%9A%D0%9C%D0%9A%D0%95%D0%A6_compressed.pdf)

[stg.kyivcity.gov.ua/kyivcity/sites/18/04.07/183%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2_%D1%80%20%D0%9A%D0%9D%D0%9F%20%20%D0%9A%D0%9C%D0%9A%D0%95%D0%A6_compressed.pdf](https://media-stg.kyivcity.gov.ua/kyivcity/sites/18/04.07/183%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2_%D1%80%20%D0%9A%D0%9D%D0%9F%20%20%D0%9A%D0%9C%D0%9A%D0%95%D0%A6_compressed.pdf)

(дата звернення: 12.10.2024)

27. Колісніченко Н. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1 (13). С.42–53. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-42-53](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-42-53)

28. Кононенко І.В. Управління розвитком підприємства: навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2001. 134 с.

29. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції: монографія. Київ, 2018. 96 с.

30. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/3.pdf

31. Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С., Кондрат О.Б. Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу в закладах освіти. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 5. С. 93-104.

32. Кубіцький С.О., Урсакій Ю.А., Мрозакевич О.Р. Необхідність та особливості формування лідерських компетенцій персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 173-177.

33. Лікарю, вам сюди. Німеччині не вистачає лікарів, наші медики вчать німецьку, аби працювати там: *Тексти.org.ua*. веб-сайт. URL: http://texty.org.ua/pg/article/editorial/read/90134/Likaru_vam_sudy_Nimechchyni_n_e_vystachaje_likariv?a_srt=&a_offset=. (дата звернення: 09.09.2024)

34. Лукаш С.М., Маслак Н.Г., Згонник В.П., Пелипенко О.І. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип 22. С. 12-18. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/22-2021/4.pdf>
35. Лусте О.О., Філіпчук Н.В. Self-brand Менеджмент та економічна психологія: навчальний посібник-практикум. Чернівці. 2018, 272с.
36. Марченко А.М., Ткаченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32.
37. Москаленко В.Ф. Адміністративні та функціональні реформи в системі охорони здоров'я: аналітичний огляд. Тернопіль: Укрмедкнига, 2010. 54 с.
38. Олешко А. А., Усатенко А. О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 16-19. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/5.pdf
39. Організація об'єднаних націй України : веб сайт. URL:<https://ukraine.un.org/uk/sdgs> (дата звернення: 01.10.2024).
40. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 69-75
41. Пługіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323–327. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47
42. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Київ. 2012. Вип. 27. Т 1. С. 30–35 URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_04.pdf (дата звернення: 30.09.2024).
43. Поживілова О. В., Радиш Я. Ф., Васюк Н. О., Ляховченко Л. А. Фахівець у галузі управління охороною здоров'я України: пошук моделі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 19. С. 76-83.
44. Порядок укладення та дії колективного договору. *Міністерство*

юстиції України: вебсайт. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_32028 (дата звернення: 12.09.2024).

45. Про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою : Наказ Міністерства охорони здоров'я від 23 листопада 2007 р. № 742. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z1368-07#Text> (дата звернення 19.10.2024)

46. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF> (дата звернення: 10.10.2024).

47. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 р. № 725. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.10.2024).

48. Про затвердження Статуту комунального некомерційного підприємства «Київський міський клінічний ендокринологічний центр» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації): Розпорядження Київської міської державної адміністрації від 31 січня 2020 року № 193. URL: https://kyivcity.gov.ua/npa/pro_zatverdzhennya_statutu_komunalnogo_nekomertsijnogo_pidpriyemstva_kivskiy_miskiy_klinichniy_endokrinologichniy_tsentr_vikonavchogo_organu_kivsko_misko_radi_kivsko_misko_derzhavno_administratsi/ (дата звернення: 12.10.2024).

49. Про освіту: Закон України від 5.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page8> (дата звернення: 20.10.2021)

50. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 10.09.2024)

51. Радиш Я. Ф. Менеджмент в охороні здоров'я. Управління організаціями у сфері охорони здоров'я : конспекти лекцій для слухачів

спеціальності 8.15010006 «Державне управління у сфері охорони здоров'я» галузі знань 1501 «Державне управління» / авт. кол. : Я.Ф.Радиш, Н.О.Васюк, Л.А.Мельник. Київ: НАДУ, 2015. 92 с.

52. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С.162-168. URL: doi:10.12958/1817-3772-2019-3(57)-162-168

53. Савіна Т.В. Нормативно-правове регулювання кадрової політики системи охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 120–126.

54. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2002. 351 с.

55. Савченко В. А. Розвиток персоналу: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.

56. Сучасна медична сестра – Дівчинка на побігеньках чи партнер лікаря? URL: <http://www.vz.kiev.ua/suchasna-medichna-sestra-divchinka-na-pobigenkah-chipartner-likarya>. (дата звернення 20.10.2024)

57. Сучасна система підготовки керівників в сфері охорони здоров'я України. Методичні рекомендації. Київ, 2019. 46 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua>. (дата звернення 20.10.2024)

58. Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

59. Третьяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів. *Бізнес інформ*. 2014. № 11. С. 331-336

60. У МОЗ назвали кількість зруйнованих об'єктів медзакладів за час повномасштабної війни : *Новинарня*. веб сайт. URL:<https://novynarnia.com/2024/07/22/u-moz-nazvaly-kilkist-zrujnovanyh-obyektiv-medzakladiv-za-chas-povnomasshtabnoyi-vijny/> (дата звернення 10.10.2024)

61. Фахівці в галузі охорони здоров'я : *Bundesgesundheits ministerium*. веб-сайт. URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de> (дата звернення: 14.10.2024).

62. Худоба О. Зарубіжний досвід державного управління системою охорони здоров'я в Україні: порівняльний аналіз. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 1. С. 133-145 URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_01\(20\)/17.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_01(20)/17.pdf)

63. Шубала І. В., Гордійчук А. І. Удосконалення системи кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я на основі врахування зарубіжного досвіду. *Економічний форум*. 2021. №1. С.200-207. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/196/184

64. Balanovska T., Wyrzykowska B., Voskolupov V. The role of digital competence of employees in marketing management of agricultural enterprises. *Bioeconomics and agricultural business*. 2020. Vol. 11. № 2. Pp. 5–17. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/14782>

65. Bazeliuk V., Kubitskyi S., Rudyk Y., Ryabova Z., Novak O. The system of formation and diagnosis of levels of innovation and entrepreneurship competence of the future managers of education in the conditions of the knowledge economy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol.4 (39). Pp. 550–558. URL: <https://doi.org/10.18371/v4i39.241442>

66. Kasmin D. Staff development as a prerequisite for enterprise development. *Innovative Solutions In Modern Science*. 2021. № 3(47). С. 26-57 URL: [doi:10.26886/2414-634X.3\(47\)2021.2](https://doi.org/10.26886/2414-634X.3(47)2021.2).

67. Leadership Competencies for Health Services Managers. URL: https://www.ache.org/-/media/ache/about-ache/leadership_competencies_healthcare_services_managers.pdf. (дата звернення: 14.10.2024)

68. Lekarze, lekarze dentyści : Ministerstwo Zdrowia : веб-сайт. URL: <https://www.gov.pl/web/zdrowie/lekarze-lekarzedentysci-zaswiadczenie>. (дата звернення: 12.10.2024)

69. Medical school in the United Kingdom : Wikipedia. веб-сайт. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Medical_school_in_the_United_Kingdom. (дата звернення: 10.10.2024)

70. Pylaieva T., Kochyna V. Professional culture of the future manager: psychological and pedagogical aspect. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*. 2020. № 10(19). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-20](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-20) (дата звернення: 05.10.2024)

71. Youcontrol : вебсайт. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/01993871/ (дата звернення: 16.10.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Схема тарифних розрядів посад працівників підприємства*

Найменування посад	Тарифні розряди	
	Спеціалісти із загальною середньою, професійно-технічною, з базовою середньою, неповною вищою освітою	Спеціалісти з базовою вищою освітою, повною вищою освітою
Директор		Згідно контракту
Заступники директора		95% від контракту директора
Менеджер з постачання	6-9	10-14
Помічник директора	6-9	10-14
Головна медична сестра	14-18	
Юрисконсульт		10-14
Керівник структурного підрозділу		14-18
Інспектор з кадрів		10-14
Головний бухгалтер		95% від контракту директора
Заступник головного бухгалтера		95% від окладу головного бухгалтера
Завідувач господарства	6-9	
Лікарі-хірурги всіх найменувань, лікарі-анестезіологи: вищої кваліфікаційної категорії першої кваліфікаційної категорії другої кваліфікаційної категорії без категорії		14м 13м 12м 11м
Лікарі-інтерни, лікарі-стажисти за такими лікарськими спеціальностями: лікар-хірург (всіх найменувань), лікар-анестезіолог		10 інт
Лікарі інших спеціальностей: вищої кваліфікаційної категорії першої кваліфікаційної категорії другої кваліфікаційної категорії без категорії		13м 12м 11м 10м
Лікар-інтерн, лікар-стажист за іншими лікарськими спеціальностями		9м
Фармацефти вищої кваліфікаційної категорії першої кваліфікаційної категорії другої кваліфікаційної категорії без категорії		13м 12м 11м 10м

Біолог		
вищої кваліфікаційної категорії		13м
першої кваліфікаційної категорії		12м
другої кваліфікаційної категорії		11м
без категорії		10м
Акушерки, сестри медичні: операційних відділень (палат) анестезіології та інтенсивної терапії, фельдшери усіх спеціальностей, лаборанти (фельдшери-лаборанти):		
вищої кваліфікаційної категорії	10оп	
першої кваліфікаційної категорії	9м	
другої кваліфікаційної категорії	8м	
без категорії	7м	
Рентгенолаборанти, сестри медичні (усіх найменувань); статистики медичні:		
вищої кваліфікаційної категорії	9м	
першої кваліфікаційної категорії	8м	
другої кваліфікаційної категорії	7м	
без категорії	6м	
Фахівець з питань цивільного захисту		10-14
Молодший медичний персонал, допоміжний персонал аптечних закладів, продавець оптики, дезінфектор		1м-3м
Молодший медичний персонал операційної		3м-5м
Інженери всіх спеціальностей, бухгалтер (з дипломом магістра), економіст, програміст та інші професіонали:	6-9	10-14
Техніки всіх спеціальностей:		3-5
Телефоніст місцевого телефонного зв'язку:		3-5
Гардеробник, прибиральник територій, прибиральник службових приміщень		1
Ліфтер при швидкості руху ліфтів:		
від 2,5 до 5 метрів за сек.		1
від 5 до 7 метрів за сек.		2
більше 7 метрів за сек.		3
Робітники з комплексного обслуговування і ремонту будинків:		
2 кваліфікаційного розряду		3
3 кваліфікаційного розряду		4
4 кваліфікаційного розряду		5
Робітники інших професій:		
Слюсар-сантехнік		3-5
Столяр		1-3
Муляр		1-3
Підсобний робітник		1

Примітка. *Джерело [26]