

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки і управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Пасічник Тарас Володимирович

МЕХАНІЗМ АТЕСТАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ
ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Науковий керівник
К.е.н. доц.
Чикало І.В.

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АТЕСТАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	5
1.1. Професійна дієздатність персоналу як основа ефективної кадрової політики закладу охорони здоров'я.....	5
1.2. Атестація медичного персоналу закладу охорони здоров'я як механізм забезпечення його ефективного функціонування та розвитку.....	13
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ АТЕСТАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» Тернопільської міської ради	22
2.2. Аналіз кадрового забезпечення КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» Тернопільської міської ради	27
2.3. Аналіз методичного супроводу атестації медичного персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я	31
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АТЕСТАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	40
3.1. Оптимізація методів управління підвищенням кваліфікації персоналу в досліджуваному закладі охорони здоров'я.....	40
3.2. Пропозиції щодо використання моделі KPIs (ключових показників ефективності) у діяльності КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» Тернопільської міської ради..	47
Висновки до розділу 3	52
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Атестація медичного персоналу закладу охорони здоров'я слугує стимулом для медичних працівників у контексті постійного професійного зростання та саморозвитку, а також сприяє підвищенню мотивації та визнанню роботи медичних спеціалістів. Загалом, механізм атестації медичного персоналу закладу охорони здоров'я є актуальним, оскільки він сприяє поліпшенню якості медичних послуг, безпеці пацієнтів, дотриманню стандартів професійної практики та стимулює професійне зростання працівників у сфері охорони здоров'я.

Атестація допомагає забезпечити виконання стандартів професійної практики та етичних правил у медичній сфері. Атестаційні процедури можуть слугувати як механізм підвищення якості медичної допомоги. Вони дозволяють відстежувати та оцінювати компетентність медичного персоналу, а також виявляти проблемні області, в яких потрібне додаткове навчання чи покращення.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Механізм атестації медичного персоналу, зокрема його методичні та прикладні аспекти висвітлили у працях такі науковці, як: Н. Артеменко, І. Задой, Н. Григор'єва, О. П. Дяків, А. М. Колот, В. Літинська. При цьому потребують додаткового вивчення питання щодо атестації медичного персоналу.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо механізму атестації медичного персоналу закладу охорони здоров'я.

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

- обґрунтовано теоретичні засади професійної дієздатності персоналу як основи ефективної кадрової політики закладу охорони здоров'я;
- досліджено питання атестації медичного персоналу закладу охорони здоров'я як механізм забезпечення його ефективного функціонування та розвитку;
- проведено організаційно-економічну характеристику КНП «Тернопільська

комунальна міська лікарня №2» Тернопільської міської ради;

- проаналізовано кадрове забезпечення КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» Тернопільської міської ради;
- проаналізовано методичний супровід атестації медичного персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- розроблено рекомендації щодо оптимізації методів управління підвищенням кваліфікації персоналу в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- наведено пропозиції щодо використання моделі KPIs (ключових показників ефективності) у діяльності КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» Тернопільської міської ради

Об'єктом дослідження є механізм атестації медичного персоналу закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження є – теоретичні засади та методичне забезпечення механізму атестації медичного персоналу закладу охорони здоров'я.

Методи дослідження. Методичною основою кваліфікаційної роботи слугували такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний метод, методи порівняльних характеристик, аналізу і синтезу, статистичні методи.

Наукова новизна полягає у розвитку теоретичних положень щодо механізму атестації медичного персоналу закладу охорони здоров'я.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що окремі методичні підходи та теоретичні положення щодо механізм атестації медичного персоналу закладу охорони здоров'я, запропоновані в роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій.

Апробація результатів роботи. Основні результати роботи опубліковано у збірниках тез доповідей науково-практичних конференцій [35; 36].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЄЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Професійна дієздатність персоналу як основа ефективної кадрової політики закладу охорони здоров'я

Однією з ключових складових сучасної системи охорони здоров'я є професійна дієздатність персоналу. Це стає визначальним фактором у вдосконаленні кадрової політики закладів охорони здоров'я для забезпечення високого рівня медичного обслуговування населення. Забезпечення професійної дієздатності персоналу включає в себе складний та довготривалий процес, що охоплює різноманітні змістовні та структурні аспекти. Цей процес визначається, передусім, зовнішніми умовами. Поява нових технологій у системі охорони здоров'я призводить до необхідності внесення відповідних змін у професійній діяльності. Відтак структурні компоненти професійної діяльності та професійного спілкування (засоби, умови, результати) можуть мінятися місцями – те, що раніше виступало умовою, може стати результатом, і навпаки.

Процес формування професіоналізму медичного персоналу також залежить від внутрішніх умов. У процесі практичної діяльності змінюються уявлення про професійну реалізацію, критерії власної оцінки, професіоналізм та критерії самооцінки. Особливої ваги набуває роль особистісного розвитку в процесі професійного становлення фахівця закладу охорони здоров'я.

Останнім часом у науковій літературі мало приділяється уваги аспектам професійного відбору та діагностики професійної дієздатності персоналу в межах конкретних видів діяльності. Залишається відкритим питання про взаємозв'язок між професійною дієздатністю та надійністю персоналу закладу охорони здоров'я. Учений Гавриш О. констатує, що «професійна дієздатність і професійна надійність, незважаючи на їхню близькість, не є ідентичними поняттями. Перше вказує на можливість, в той час як друге – на їх реалізацію.

Відповідно кожна з цих індивідуальних характеристик має свої власні особливості» [4].

Короленко В вказує, що професійна дієдатність формується шляхом узгодження вимог професії з її індивідуальними можливостями. Цей концепт застосовується до системи «людина-професія», що включає певну категорію людей, конкретний вид діяльності та етап професіоналізації. Професійна дієдатність відображає стан і розвиток індивідуальних якостей людини, таких як особистісні риси, здібності, мотивація, фізичний стан і професійна підготовленість, що визначається як динамічна характеристика системи «людина-професія» [17]. Висвітлюючи значущість професійної дієдатності, вказується, що дана характеристика формується через комплекс індивідуальних властивостей, які впливають на успішність освоєння будь-якої трудової діяльності та результативність її виконання [17].

Сутність професійної дієдатності персоналу полягає у виборі конкретної діяльності (професії), яка максимально відповідає індивідуальним уподобанням та здібностям особистості. Крім того, дана характеристика враховує задоволення інтересів у обраній професії, готовність та здатність до результативної діяльності, соціальне (професійне) самовизначення, самоутвердження та розвиток «Я-концепції», формування образу «Я-професіонал» і прагнення досягти еталонної моделі професіонала [40].

Таким чином, професійна дієдатність – це комплекс якостей, який визначає здатність особистості до виконання конкретного виду професійної діяльності. У формуванні цих якостей виділяють два типи професій. Професії першого типу вимагають наявності специфічних індивідуальних рис для розвитку професійних якостей, тоді як до професій другого типу відносять ті, для яких будь-яка особа може відповідати професійним вимогам [39].

У науковій літературі зазначається, що професійна дієдатність проявляється на різних рівнях. Перший рівень відповідає нормативній діяльності та досягає максимальної ефективності в різних умовах виконання завдань. Другий рівень передбачає ефективне виконання стандартних завдань

професійної діяльності в умовах, що не включають нештатних або екстремальних ситуацій. Третій рівень визначає ефективність вирішення окремих завдань професійної діяльності протягом конкретного періоду часу [40].

Визначення рівня професійної дієздатності персоналу становить основу для ефективного впровадження кадрового планування в організації. Кадрове планування представляє собою комплекс рішень і заходів, спрямованих на досягнення цілей як для організації в цілому, так і для кожного працівника зокрема. Ця система сприяє відповідності кількості та вимогам робочих місць, відбору кваліфікованих спеціалістів, здатних вирішувати завдання як у поточний, так і в майбутній період, підтриманню високого рівня кваліфікації працівників та сприянню активній участі їх в процесі управління організацією.

Кадрове планування в закладі охорони здоров'я є важливим елементом ефективного управління персоналом, де особлива увага відводиться фахівцям з медичною освітою. Нижче подано деякі ключові аспекти кадрового планування в закладі охорони здоров'я, а саме: аналіз потреб, що передбачає визначення конкретних потреб у персоналі на основі обсягу роботи, різноманітності послуг, які надає заклад, та стратегічних цілей системи охорони здоров'я; прогнозування змін, тобто врахування змін в обсязі роботи, технологічних інновацій, розвитку нових методів лікування, популяційних тенденцій та інших факторів, що можуть впливати на потреби у персоналі; розробка структури та побудова органіграми, створення оптимальної організаційної структури управління організацією, яка відображає функції та взаємозв'язки між різними підрозділами та професійними групами; визначення кваліфікаційних вимог, тобто встановлення необхідних фахових компетентностей та фахових навичок для різних посад, що дозволяє правильно підібрати та розвивати персонал; розвиток стратегій залучення та утримання персоналу, безпосередня розробка політики щодо найму, збереження та розвитку персоналу, враховуючи конкуренцію на ринку праці та потреби у персоналі; оцінка внутрішнього потенціалу, що передбачає визначення можливостей розвитку та кар'єрного

росту для існуючого персоналу, що може допомогти утримати досвідчених працівників; управління змінами, - розробка стратегій управління персоналом в умовах змін в організаційній структурі, технологіях, політиці, тощо; моніторинг та оцінка результативності, тобто постійне відстеження показників ефективності персоналу, щоб вчасно коригувати кадрові стратегії та реалізовувати відповідні заходи; партнерство з провідними освітніми установами, що передбачає налагодження співпраці з медичними та іншими освітніми установами для забезпечення потоку кваліфікованих випускників, а також для забезпечення навчання та стажування наявного персоналу; стимулювання професійного розвитку. Іншим аспектом є розробка програм та систем стимулювання для постійного навчання та професійного розвитку медичного персоналу, що дозволяє імплементувати інновації в медицині; робота з міжнародним персоналом.

Таким чином, кадрове планування в закладі охорони здоров'я має бути гнучким та адаптованим до змін в сфері медицини, демографії та інших факторів, які можуть впливати на роботу закладу. Ключовою метою є забезпечення наявності достатньої кількості висококваліфікованих фахівців для надання якісних медичних послуг пацієнтам. Отже, кадрове планування в закладі охорони здоров'я має бути інтегрованою та стратегічною частиною системи управління, спрямованою на забезпечення надання високої якості медичних послуг та задоволення потреб пацієнтів.

Кадрове планування відіграє ключову роль в системі управління закладом охорони здоров'я, оскільки визначає умови формування професійної дієздатності персоналу (рис. 1.1). Одночасно, рівень забезпечення професійної дієздатності персоналу є показником ефективності кадрового планування в організації.



Рис. 1.1. Місце системи кадрового планування в загальній стратегії діяльності організації

Примітка. Складено автором на основі [52].

Стратегія управління персоналом організації визначається шляхом розробки плану персоналу, який включає послідовність заходів для досягнення цілей і завдань у сфері персоналу (рис. 1.2).

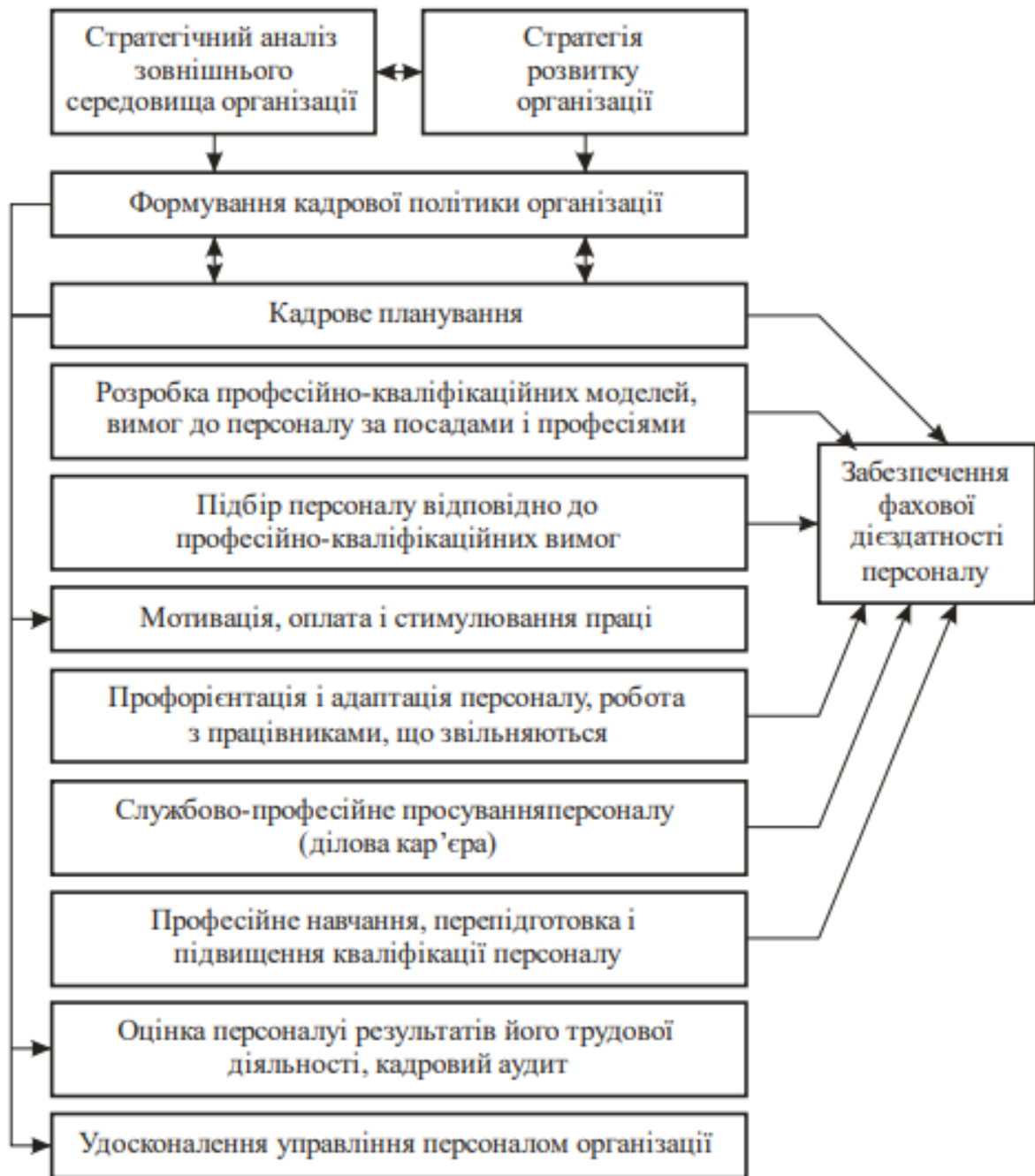


Рис. 1.2. Система забезпечення професійної дієздатності персоналу

Примітка. Складено автором на основі проведених досліджень.

Кадрове планування можна розглядати з позиції виконання цілеспрямованих заходів щодо забезпечення балансу робочої сили спеціалістів, організації навчання молодих працівників та підвищення кваліфікації старших співробітників [18]. Кадрове планування є важливою частиною стратегії

організації, зокрема у контексті гарантування професійної дієздатності персоналу, і включає такі етапи:

1) розроблення концептуальних принципів кадрової політики (визначення змісту, завдань, основних спрямувань, принципів і методів);

2) створення кадрового відділу та системи управління персоналом відповідно до напрямків кадрової політики;

3) планування людських ресурсів (розробка планів і прогнозування для забезпечення фахової дієздатності персоналу);

4) підбір персоналу з відповідною кваліфікацією (критерії фахової дієздатності персоналу наведено в табл. 1.1);

5) професійна орієнтація та адаптація кадрів (вступ нових працівників до організації, ознайомлення з її роботою);

6) оцінка роботи працівників згідно затверджених кадрових планів.

7) забезпечення навчання персоналу, включаючи розробку та впровадження програм професійного розвитку, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;

8) керування трудовою дисципліною та мобільністю кадрів, включаючи розробку процедур щодо підвищення, зниження та переведення працівників.

9) проведення обліку та звітності за персоналом, включаючи ведення особистих справ працівників та використання оргтехніки і комп'ютерів для автоматизації управління людськими ресурсами;

10) оцінка ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом.

Вимоги до професійної дієздатності персоналу в організації визначаються шляхом формування посадових обов'язків та критеріїв, яким повинні відповідати працівниками. Ці критерії визначені та прописані у посадових інструкціях, кваліфікаційних картах, картах компетенцій, які надають детальний опис необхідних професійних навичок та вмінь для виконання професійних обов'язків.

Таблиця 1.1

Критерії забезпечення фахової дієздатності персоналу

Критерії	Характеристика	Вплив на ефективність кадрового планування
Базова освіта	Для медичних працівників – медична освіта відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня	Визначає ОКР працівників, які будуть займати відповідні посади
Стаж роботи	Кількість років, які працівник працює у визначеній сфері	Визначає рівень практичного досвіду працівника
Результати атестації	Кваліфікаційний рівень, який присвоєний працівнику за результатами чергової атестації	Визначає рівень професійної відповідності працівника зазначеним вимогам
Курси підвищення кваліфікації	Підвищення рівня фахової дієздатності на основі проходження стажування	Зумовлює підвищення рівня професійної відповідності працівника вимогам медичної установи
Особисті якості	Комунікабельність, здатність до навчання, наполегливість, створення сприятливого мікроклімату в колективі	Визначає здатність працівника до сумлінної та ефективної праці

Примітка. Складено на основі [21;22;44].

Одним із джерел для створення посадових інструкцій керівників і фахівців, а також опису конкретних робочих місць працівників є Класифікатор професій та Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що розвиток професійних навичок персоналу є складним та багатограним процесом, у якому взаємодіють об'єктивні та суб'єктивні чинники. Цей процес включає реалізацію різноманітних заходів, таких як законодавчі, організаційно-управлінські, науково-дослідницькі та інші. Під час впровадження цього широкого спектру заходів має велике значення збалансоване співвідношення між новаторством та збереженням накопиченого досвіду.

1.2. Атестація медичного персоналу закладу охорони здоров'я як механізм забезпечення його ефективного функціонування та розвитку

Атестація медичного персоналу є важливим етапом в системі організації та розвитку закладу охорони здоров'я. Цей механізм використовується для оцінки компетентності та професійного рівня працівників медичної сфери з метою забезпечення якісної медичної допомоги та підвищення рівня надання послуг пацієнтам. Атестація також слугує стимулом для професійного зростання медичних працівників та сприяє їхньому самовдосконаленню. Одним із основних принципів атестації медичного персоналу полягає в тому, що вона проводиться постійно та систематично. Це дозволяє оновлювати знання та вміння медичних фахівців у відповідності до змін у медичній науці та практиці.

Важливою складовою атестаційного процесу є оцінка практичних навичок, здатності працювати у команді, ефективно спілкуватися з пацієнтами та їхніми родичами. Атестація має на меті виявлення проблемних аспектів у роботі медичного персоналу та надання рекомендацій щодо їх вирішення. В процесі атестації можуть бути виявлені прогалини в знаннях, неправильно застосовані методи діагностики та лікування, а також проблеми у взаємодії з пацієнтами. Це дозволяє вжити необхідних заходів для вдосконалення роботи медичного персоналу, організації додаткової підготовки та підтримки. Окрім того, атестація медичного персоналу є важливим чинником у процесі розвитку закладів охорони здоров'я. Вона сприяє формуванню професійної культури серед медичного персоналу, стимулює їхню мотивацію для навчання та саморозвитку. Результати атестації можуть слугувати основою для планування подальших заходів з підвищення якості надання медичних послуг, кадрової політики та розвитку.

Важливою складовою ефективного функціонування та розвитку будь-якого медичного закладу є атестація його медичного персоналу. Атестація є механізмом, який гарантує якість та компетентність медичних працівників, а також забезпечує високий стандарт надання медичної допомоги пацієнтам.

Медичний персонал є основним ресурсом будь-якого закладу охорони здоров'я. Вірогідність отримання якісної медичної допомоги залежить від кваліфікації та професійної підготовки медичних працівників. Атестація дозволяє оцінити навички, знання та досвід медичних працівників, а також їхню ділову компетентність і вміння працювати в умовах високого стресу.

Один з основних аспектів атестації медичного персоналу полягає в наданні об'єктивної оцінки професійних навичок та знань. Це може включати письмове та практичне тестування, спостереження за роботою, розгляд документації, а також оцінку лікарських осіб. Додатково, можуть бути проведені спеціалізовані курси підвищення кваліфікації для забезпечення постійного професійного зростання медичних працівників. Атестація медичного персоналу дозволяє оновлювати і підтримувати знання та навички медичних працівників на сучасному рівні. Завдяки цьому, заклад охорони здоров'я може забезпечувати надання медичних послуг згідно з найновішими стандартами та протоколами лікування.

Атестація медичного персоналу закладу охорони здоров'я є надзвичайно важливим механізмом, спрямованим на забезпечення ефективного функціонування та постійного розвитку цього сектору. Завдяки атестації медичний персонал має можливість підтвердити свої професійні навички, компетенції та знання, отримати оцінку своєї роботи та визнання на професійному рівні. Атестація медичного персоналу здійснюється через проведення спеціального екзамену, оцінки професійних досягнень та аналізу практичної діяльності. Вона дозволяє особам, що працюють у медичних закладах, довести свою кваліфікацію та підтвердити свою професійну діяльність. Крім того, атестація сприяє підвищенню якості медичних послуг, стимулює професійний розвиток та мотивацію персоналу.

Медичний персонал оцінюється за тим, наскільки вони досягають очікуваних результатів своєї роботи та відповідають встановленим вимогам. Оцінюються не тільки навички та професійний рівень співробітників, але і їхні

досягнення під час виконання обов'язків і відповідність нормативам медичного закладу.

Оцінка персоналу є ключовою складовою системи управління персоналом. Її розглядають як важливий етап перед атестацією працівників. Використання системного підходу практично дозволяє включити оцінку працівників до системи управління персоналом організації.

Новий підхід, що базується на атестації персоналу, орієнтується на оцінку результатів виконаної роботи та встановлення відповідності посаді, яку займає працівник, шляхом оцінки його навиків та здатності до виконання посадових обов'язків.

Основою для удосконалення управління медичним закладом є оцінювання персоналу, що слугує базисом для поліпшення роботи персоналу, мотивації їх діяльності та встановлення належного рівня оплати праці. Сучасні методи оцінки й атестації персоналу є інструментами для збільшення використання людського потенціалу як важливого ресурсу, з метою ефективного розподілу ресурсів медичних установ.

Оцінка медичних працівників є офіційним процесом, який здійснюється з метою встановлення відповідності якостей та результатів діяльності працівників певних категорій встановленим вимогам. Основна мета атестації полягає в тому, щоб переконатися, що працівники, які проходять атестацію, відповідають вимогам займаної посади, а також мають потрібний рівень професійного, етичного та політичного розвитку. Цей процес також допомагає керівництву при відборі та розміщенні кадрів.

Основне завдання атестації лікарів полягає у перевірці, наскільки вони виконують вимоги щодо проходження післядипломної освіти, підвищення своєї кваліфікації та безперервного професійного розвитку. В атестації оцінюється, чи відповідають лікарі встановленим стандартам і потрібним навичкам, необхідним для забезпечення якісної медичної допомоги пацієнтам.

Можна виокремити такі різновиди атестації медичних працівників, як:

- 1) Атестація, що оцінює знання та практичні навички та присвоює звання «лікар-спеціаліст»;
- 2) Атестація, яка призначена для присвоєння кваліфікаційної категорії;
- 3) Атестація, що дозволяє підтвердити кваліфікаційну категорію.

Медичні працівники, які працюють у закладах охорони здоров'я, що підпадають під управління відповідних міністерств та відомств проходять процедуру атестації у спеціальних атестаційних комісіях, створених при зазначених міністерствах або в атестаційних комісіях Міністерства охорони здоров'я України.

Лікарі-спеціалісти проходять атестацію за трьома кваліфікаційними категоріями, яка визначена атестаційною комісією.

Друга кваліфікаційна категорія присвоюється лікарям-спеціалістам, які мають стаж роботи понад п'ять років за певною спеціальністю та набрали необхідну кількість балів з професійного розвитку.

Для лікарів-спеціалістів з досвідом роботи понад сім років, які набрали достатню кількість балів за безперервний професійний розвиток, присвоюється перша категорія кваліфікації.

Медичним фахівцям, які пропрацювали більше десяти років за певною спеціальністю та продовжують активно підвищувати свою професійну кваліфікацію, присвоюється найвища категорія кваліфікації. Для отримання цієї категорії необхідна певна кількість балів, які отримані в результаті безперервного професійного розвитку.

Метою атестації молодших медичних спеціалістів є підвищення їх кваліфікації та професійного рівня з метою поліпшення якості медичного обслуговування населення. Цей процес спрямований на вдосконалення та покращення навичок, знань та їх застосування в професійній діяльності. Він також передбачає своєчасне підвищення кваліфікації фахівців і вирішення питань стосовно їх подальшого розвитку і використання.

Право на атестацію мають наступні категорії осіб:

- по-перше, молодші спеціалісти з медичною освітою всіх спеціальностей, які отримали освітньо-кваліфікаційний рівень або у вищих навчальних закладах I-IV рівнів акредитації;

- по-друге, особи, що мають незавершену вищу освіту та були допущені до медичної діяльності на посадах, які вони обіймають, згідно установленого порядку;

- по-третє, особи, які не мають відповідної освіти, але були допущені Міністерством охорони здоров'я України до роботи на посадах молодших спеціалістів з медичною освітою, таких як середні медичні працівники.

Існують два типи атестації для молодших спеціалістів у медичній галузі: одна - для отримання кваліфікаційної категорії, інша - для підтвердження вже отриманої кваліфікаційної категорії.

Роботу медичного персоналу можна умовно поділити на дві основні категорії:

1) «розумову» - це робота лікарів терапевтичного профілю, за винятком лікарів відділень інтенсивної терапії, наукових співробітників, тощо;

2) «розумово-емоційну» - це робота лікарів хірургічного профілю стаціонарів, анестезіологів, відділень інтенсивної терапії, лікарів швидкої допомоги тощо.

Як зазначалось вище, метою оцінювання роботи персоналу є отримання об'єктивних оцінок їх праці, в яких враховуються їх знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу та закладу охорони здоров'я загалом.

Під час оцінювання слід зосередитися на істотних якостях, властивостях та діях персоналу, пов'язаних з їх роботою та наслідками, а не загальною оцінкою людини. Здійснення оцінювання роботи персоналу може призвести до досягнення наступних цілей (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Цілі оцінювання роботи персоналу закладу охорони здоров'я

Цілі оцінювання роботи персоналу	Характеристика цілей
Адміністративна	полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці)
Інформативна	забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу
Мотиваційна	орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для закладу охорони здоров'я напрямку

Примітка. Сформовано автором на основі [17].

Отже, оцінка персоналу є кінцевою метою організації роботи, оскільки через неї досягається покращення медичних кадрів, їхньої мотивації і відповідної оплати праці.

Оцінка продуктивності персоналу в галузі охорони здоров'я включає два аспекти - поточний і перспективний. При аналізі поточної діяльності, основна увага приділяється способу виконання роботи працівником. У перспективній діяльності враховуються рішення з розстановки, ротації, переміщення та навчання персоналу. Це вимагає оцінки здібностей, особистих якостей та мотивації, що дозволяє прогнозувати потенційні можливості працівника. Збір даних про персонал робиться на основі організації роботи з персоналом і служить основою для прийняття ефективних кадрових рішень.

Отже, оцінка продуктивності персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких допомагає узгодити індивідуальні та загальні інтереси.

У закладі охорони здоров'я проводять оцінку роботи персоналу, на основі чого отримують інформацію про наступні аспекти: «ефективність працівників, потенційні можливості спеціалістів і їхні перспективи зростання, причини неефективності деяких спеціалістів, потреби і пріоритети в навчанні та

підвищенні кваліфікації, бажання і надії працівників, напрями удосконалення організації праці і ін.» [4].

Таблиця 1.2

**Оцінювання персоналу закладу охорони здоров'я
відповідно до потреб**

Об'єктивні потреби закладу охорони здоров'я в оцінюванні персоналу	Потреби персоналу в оцінюванні
1. Потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок, здібностей працівників.	1. Потреби працівників в інформації про сильні і слабкі сторони їх роботи.
2. Потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної допомоги.	2. Потреби працівників в одержанні матеріальної винагороди відповідно до затрачених ними трудових зусиль.
3. Потреба інформації для визначення індивідуального вкладу та кращого використання співробітника в медичному закладі.	3. Потреби працівників в порівнянні їх власних здобутків з результатами діяльності інших працівників.

Примітка. Сформовано автором на основі [4].

На нашу думку, оцінювання продуктивності працівників закладів охорони здоров'я - це процес, який визначає ступінь ефективності їхньої роботи при здійсненні завдань, що стосуються збирання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Оцінка працівників дозволяє встановити, наскільки вони відповідають вимогам та нормативам, що стосуються виконання їхніх посадових обов'язків та функцій.

Професійні кваліфікаційні категорії оцінюються і підтверджуються через атестацію кожного фахівця раз на п'ять років. У деяких випадках, згідно з налаштуваннями та умовами зайнятості лікаря, якщо у нього є достатній стаж роботи та виконані всі вимоги до професійного розвитку, атестація на присвоєння кваліфікаційної категорії може проводитися після одного року від дати атестації на отримання звання "лікар-спеціаліст" і після трьох років від дати атестації на визначення знань та практичних навиків для отримання наступної категорії.

Однією з важливих переваг атестації є забезпечення безпеки та якості надання медичних послуг. Аtestований медичний персонал має вищий рівень

знань, навичок та досвіду, що впливає на якість лікування та діагностики хворих.

Лише медичний персонал з високим рівнем компетенції здатний ефективно розпізнавати й лікувати різноманітні захворювання. Крім того, атестація сприяє розвитку індивідуальних професійних навичок і компетенцій медичних працівників. Вона дає можливість оновлювати знання, вивчати нові методи лікування та відповідати сучасним вимогам медицини. Завдяки цьому, заклади охорони здоров'я можуть постійно покращувати якість своїх послуг і стежити за останніми досягненнями медичної науки.

Висновки до розділу 1

Професійна дієздатність персоналу закладу охорони здоров'я є важливим фактором успішної роботи та надання якісної медичної допомоги пацієнтам. Забезпечення професійної дієздатності вимагає комплексного підходу, що включає навчання, нагляд, постійне професійне самовдосконалення та підтримку з боку адміністрації закладу. Організаційна культура та керівництво відіграють значну роль у забезпеченні професійної дієздатності персоналу. Наявність чітко визначених процедур, протоколів та стандартів сприяє ефективній роботі персоналу та уникненню помилок.

Навчання та професійна підготовка персоналу є постійним процесом, що допомагає поновлювати та поглиблювати знання, навички та компетенції медичних працівників. Важливо враховувати сучасні тенденції та новітні розробки у медицині. Підтримка та мотивація персоналу є необхідною для збереження високого рівня професійної дієздатності. Система стимулювання та визнання досягнень сприяє підвищенню мотивації та ефективності роботи медичного персоналу.

Атестація медичного персоналу є важливим етапом у забезпеченні якісної медичної допомоги та розвитку закладів охорони здоров'я. Це процес оцінки професійних знань, навичок і компетенцій медичних працівників, який сприяє виявленню їх сильних сторін і потреб у професійному зростанні. Атестація

допомагає встановити стандарти професійної діяльності медичних працівників, що сприяє досягненню високої якості медичних послуг та безпеки пацієнтів. Цей процес дозволяє виявити можливі прогалини в знаннях та навичках персоналу, і розробити плани подальшої професійної підготовки та навчання.

Атестація є важливим елементом впровадження системи якості у закладі охорони здоров'я. Цей процес дає можливість керівництву оцінити ефективність роботи персоналу, виявити проблемні зони та здійснити необхідні заходи для подальшого покращення роботи закладу. Атестація медичного персоналу є механізмом забезпечення впровадження сучасних методів діагностики, лікування та реабілітації. Цей процес покликаний забезпечити постійне оновлення знань медичних працівників та їх адаптацію до нових вимог та технологій в медицині.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОГО МЕХАНІЗМУ АТЕСТАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ МІСЬКІЙ КЛІНІЧНІЙ ЛІКАРНІ №2»

2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» Тернопільської міської ради

Охорона здоров'я є одним з пріоритетних напрямків державної політики, і тому важливим завданням Тернопільської міської ради під час воєнного стану є забезпечення стійкого функціонування цього соціального сектору та врахування медичних потреб населення. Забезпечення прав членів Тернопільської міської територіальної громади у сфері охорони здоров'я за рахунок створення сприятливих умов для функціонування на її території закладів, підприємств і установ у сфері охорони здоров'я здійснює відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради. Основними завданнями цього структурного підрозділу є «координація діяльності закладів, установ, організацій і підприємств охорони здоров'я, що знаходяться в комунальній власності Тернопільської міської територіальної громади; організація їхнього фінансування, участь у формуванні і реалізації кадрової політики у сфері охорони здоров'я в інтересах Тернопільської міської територіальної громади, та ін.» [33].

Заклади охорони здоров'я громади «надають спеціалізовану медичну допомогу на первинному та вторинному рівнях відповідно до Програми медичних гарантій та уклали договори із Національною службою здоров'я України на 24 пакети медичних послуг. Медична допомога доступна як дорослому, так і дитячому населенню в 8 лікувальних закладах» [33].

Механізм атестації медичного персоналу проведемо на прикладі одного із закладів громади, засновником та власником якого є Тернопільська міська рада, а уповноваженим її органом – відділ охорони здоров'я та медичного

забезпечення цієї ради - КНП «Тернопільської комунальної міської лікарні №2».

КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» надає медичні послуги жителям м.Тернополя та громади. Це багатопрофільний мультидисциплінарний лікувальний заклад. Структура закладу включає: «відділення терапевтичних та хірургічних профілів, перинатальний центр II рівня, жіноча консультація з філією, поліклінічний підрозділ» [34] (рис.2.1).



Рис.2.1. Структурні підрозділи КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2».

Примітка. Побудовано за [34].

Мета діяльності цього медичного закладу полягає у наданні допомоги та послуг медичного характеру жителям м.Тернополя та окремих територіальних громад.

Предметом діяльності КНП є: «акушерство і гінекологія, анестезіологія, бактеріологія, гастроентерологія, гематологія, дерматовенерологія, клінічна біохімія, дієтологія, ендокринологія, онкологія, онкохірургія, організація і управління охороною здоров'я, офтальмологія, хірургія, функціональна та

ультразвукова діагностика, лабораторна справа, медична статистика, стоматологія та ін.» [34].

Щодо результатів поточної діяльності закладу можна відмітити, що «...у закладі протягом 2022р. проведено більше 7 тис. операцій. В спеціалізованому кардіологічному відділенні із блоком інтенсивної терапії цілодобово надається допомога хворим із інфарктом міокарда, проліковано понад 220 пацієнтів. Неврологічне відділення надає допомогу пацієнтам із гострим порушенням мозкового кровообігу, допомогу надано понад 200 пацієнтам.» [34]. Щодо результатів роботи Відділення серцево-судинної хірургії, яке є провідним підрозділом на Тернопільщині та проводить надскладні оперативні втручання, зазначимо, що «...проведено понад 1834 операцій на серці та 632 на судинах. Реабілітаційне відділення забезпечує максимально швидке відновлення пацієнтів після перенесених захворювань, де проліковано понад 280 пацієнтів» [34]. На сьогодні у «Тернопільській лікарні №2 працює 1022 осіб, ліжковий фонд налічує 390 стаціонарних ліжок, щорічно відновлюють стан свого здоров'я у закладі більш як 16000 пацієнтів – мешканців Тернопільської та інших областей України» [34].

В рамках аналізу функціональної діяльності досліджуваного медичного закладу зазначимо, що на його базі працює кол-центр, через який можна записатися на прийом до вузького спеціаліста, отримати інформацію щодо графіку роботи лікарів, тощо.

Фінансування досліджуваного медичного закладу проводиться за рахунок коштів місцевого бюджету, фінансових ресурсів окремих територіальних громад, доходів від платних послуг, медичної субвенції, та інших.

На основі результатів фінансової звітності можна зробити висновки про те, що 70% доходів КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» у 2022р. становили, кошти від НСЗУ, 11% доходів у їхній структурі становили субвенції, інші надходження склали 6% всіх доходів. Із міського бюджету лікарня отримала 16572,7 тис.грн., із бюджетів інших громад – 1311 тис.грн.

Доходи від послуги, які надаються згідно з функціональними повноваженнями становили 3927,9, або 2% у загальній структурі доходів (рис.2.1).

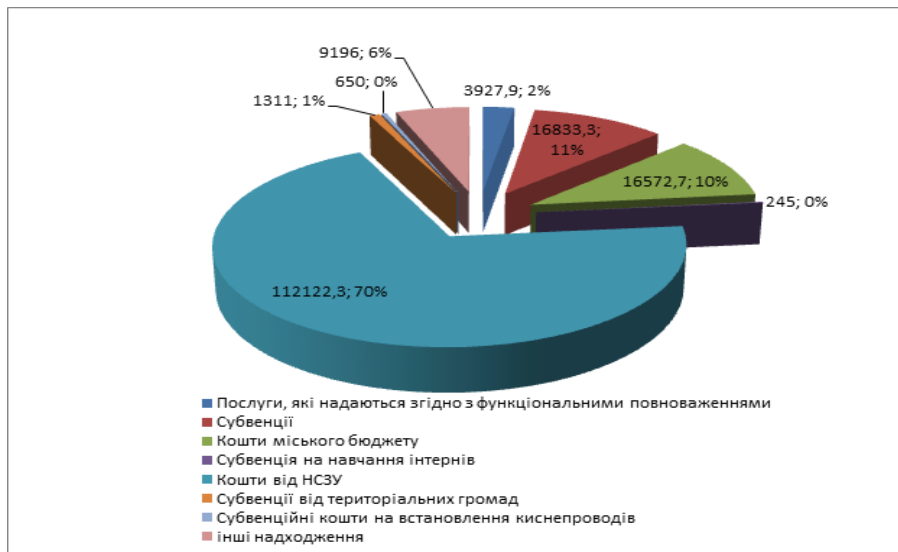


Рис.2. 2. Структура доходів КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» у 2022р.

Примітка. Побудовано на основі [34]

Щодо фінансових надходжень, отриманих через надання послуг у межах повноважень, зауважимо, що найвищий прибуток отримано від лабораторних, діагностичних та консультативних послуг, а також прийому пацієнтів без направлення лікаря та для тих, хто проживає за межами міста (рис.2.3).

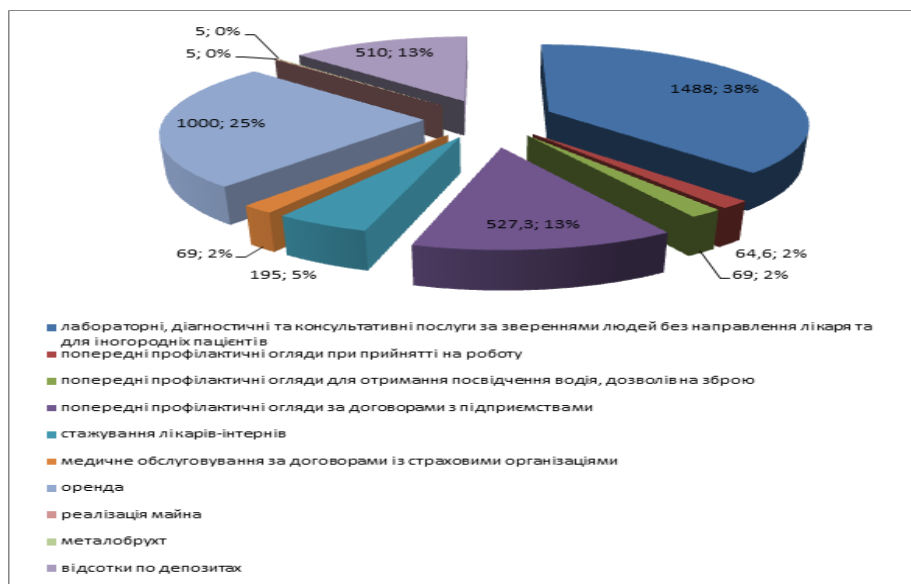


Рис.2.3. Структура доходів КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» у 2022р.

Примітка. Побудовано на основі [34]

Частка цього сегменту - 38% у структурі доходів від основної. Доходи, отримані від проведення попередніх медичних оглядів у закладі охорони здоров'я при прийнятті на роботу, становили 64,6 тис. грн. Також було отримано 69 тис. грн. від проведення попередніх медичних оглядів для отримання посвідчення водія та дозволів на зброю. Доходи від попередніх медичних оглядів за договорами з підприємствами склали 527,3 тис. грн. або 13% від усіх доходів цієї категорії. Крім того, медичний заклад отримав 1000 тис. грн. від оренди, 195 тис. грн. склав дохід від стажування лікарів-інтернів, і 510 тис. грн. отримано відсотків по депозитах.

Аналізуючи фінансові надходження КНП "Тернопільська комунальна міська лікарня №2" у 2021 році, варто відзначити певні перетворення у їхній структурі. Зокрема, кошти від НСЗУ становили 45% від суми загальних доходів. Доходи від міського бюджету склали 12107 тис. грн., що становить 27% від загальних доходів. Прибутки від послуг, які надає лікарня, склали 3571,2 тис. грн., що становить 8% від загальної суми фінансових надходжень закладу охорони здоров'я.

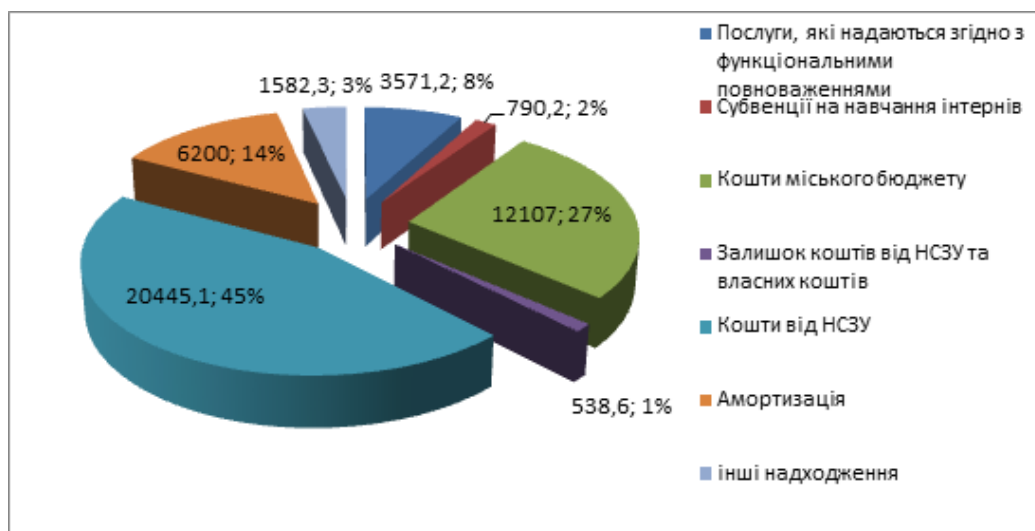


Рис.2.4. Структура доходів КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» у 2021р.

Примітка. Побудовано на основі [34]

У структурі витрат найбільшу питому вагу займають витрати на оплату праці, частка матеріальних витрат становить близько 20%, відрахування на соціальні заходи – 13%, амортизаційні відрахування – 3%.

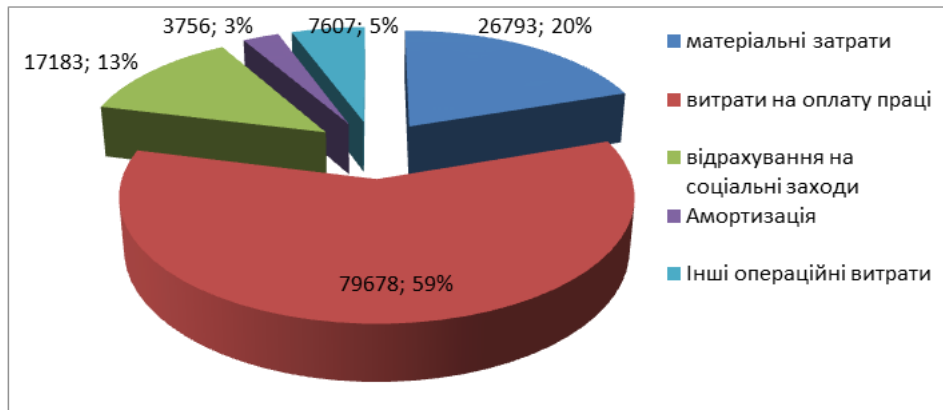


Рис.2.5. Структура операційних витрат КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» у 202р.

Примітка. Побудовано на основі [34].

Таким чином, досліджуваний заклад охорони здоров'я має належне організаційно-економічне забезпечення для забезпечення ефективного свого функціонування.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» Тернопільської міської ради

Персонал є одним із складних об'єктів управління в будь-якій організації, оскільки, на противагу предметним чинникам діяльності, людські ресурси володіють здатністю як самостійно вирішувати, так і давати критичну оцінку вимогам, що висуваються їм. Крім того, вони мають суб'єктивні інтереси та є чутливі до управлінського впливу, реакція на який є невизначеною. Персонал Тернопільської лікарні №2 представлений працівниками, зайнятими наданням медпослуг на підставі чинних законодавчих актів, постанов Міністерства охорони здоров'я, трудового договору, статуту підприємства, функціональних обов'язків та інших

нормативних актів. Зауважимо, що склад персоналу медичного підприємства є неоднорідний і за професійною підготовкою, і вікових категорій, і за стажем. Персонал лікарні станом на 31.12.2022р. лікарні налічує 1100 працівників [34]. Кадрова структура організації та чисельність її кадрового складу залежить від затвердженого штатного розкладу.

Чисельність працівників і штатний розпис визначає директор, як керівник некомерційного підприємства, на власний розсуд на підставі його фінансового плану.

Кількісно-якісний склад середнього медичного персоналу Тернопільської комунальної міської лікарні №2 представимо в табл. 2.1

Таблиця 2.1

**Кількість та структура середнього медичного персоналу
Тернопільської комунальної міської лікарні №2**

Найменування посад	Усього облікова кількість осіб на 31.12.20 р.	Із загальної кількості середніх медичних працівників, які мають кваліфікаційну категорію		
		вищу	I	II
1. Середній медичний персонал	451	181	58	63
у тому числі:				
акушерки	87	33	18	16
медичні сестри в усіх закладах	314	131	35	39
лаборанти (фельдшери-лаборанти)	33	12	2	3
<u>рентгенолаборанти</u>	9	3	1	4
медичні статистики	7	2	2	1
інші	1	–	–	–
2. Фармацевти в лікувально-профілактичних закладах, закладах підготовки кадрів, НДІ та апаратах органів управління	1	2	–	–
3. Молодші медичні сестри по догляду за хворими	23	–	–	–
4. Із загальної кількості середніх медичних працівників-жінок	444	179	58	62

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «ТКМЛ №2».

Зазначимо, що співвідношення середнього медичного персоналу до

лікарів Тернопільської лікарні №2 станом на 01.01.2023 року становило 1,7.

Результати аналізу дають змогу констатувати, що частка лікарів КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» у загальній структурі персоналу складає 24,0 %, середнього медичного персоналу – 40,0 %, молодшого медичного персоналу – 21,0 %, спеціалістів – 0,7 % та іншого персоналу – 14,0 %.

Таблиця 2.2

Структура персоналу у розрізі категорій КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2

Категорія персоналу	Кількість зайнятих посад	Частка у загальній кількості персоналу, %
Лікарі	242,50	24,00
Середній медичний персонал	405,75	40,00
Провізори	2,00	0,20
Фармацевти	1,00	0,10
Молодший медичний персонал	216,75	21,00
Спеціалісти	5,75	0,70
Інший персонал	143,75	14,00
Всього	1018,00	100,00

Примітка. Розраховано за даними КНП

Аналіз медичного персоналу за вікового ознакою засвідчив, що в КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» частка лікарів пенсійного віку у 2022 році становила 15,3 % до загальної чисельності лікарів. Станом на 31.12.2020 року – 13,7 % від загальної чисельності лікарів.

Результати проведеного аналізу дозволяють констатувати, що Тернопільська лікарня № 2 забезпечена фахівцями, які надають якісну медичну допомогу.

Аналізуючи забезпеченість медичної організації персоналом визначимо коефіцієнт укомплектованості персоналом (K_{yn}), «який характеризує співвідношення числа зайнятих посад ($P_{факт}$) із затвердженим числом

штатних посад ($P_{затв}$)» (формула 2.1.) $K_{уп} = P_{факт} / P_{затв}$, (2.1)

Аналіз укомплектованості персоналом КНП «Тернопільська лікарня №2» представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.3

Показники укомплектованості персоналом КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2

Категорія персоналу	Кількість посад, затверджена штатним розписом	Фактично зайнято посад	Відхилення	
			+/-	Куп
Лікарі, усього	243,50	242,50	-1,00	0,996
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	5,75	5,75	0,00	1,000
Середній медперсонал	415,75	405,75	-10,00	0,976
Провізори	2,50	2,00	-0,50	0,800
Фармацевти	1,00	1,00	0,00	1,000
Молодший медперсонал	222,0	216,75	-5,25	0,976
Інший персонал	145,75	143,75	-2,00	0,986
Усього посад	1036,75	1018,0	-18,75	0,982

Примітка. Сформовано на основі даних підприємства.

Таким чином, що коефіцієнт укомплектованості кадрів у 2022 р. склав 0,982 у 2022 році. При цьому, у тому числі коефіцієнт укомплектованості лікарями - 0,996, середнім медперсоналом, і молодшим медперсоналом - 0,976.

Як бачимо, в цілому медзаклад недоукомплектовано на 5,9 % загальних штатних одиниць. Така ситуація може привести до погіршення якості надання МД. Дослідження виявило, що причиною недоукомплектування штату є як висока напруженість такої діяльності, так і низький рівень заробітної плати.

Зазначимо, що кадрове забезпечення медичного підприємства з одного боку є складовою частиною цілісної системи забезпечення життєдіяльності закладу, а з іншого боку – це відкрита система інструментів, за допомогою яких здійснюється безпосередній вплив на кадрову політику установи в цілому.

У Тернопільській комунальній лікарні №2 організуються такі види внутрішньофірмового навчання персоналу, що забезпечують його безперервність – підвищення кваліфікації. При цьому поповнюють знання, що набуті раніше, знайомляться із новітніми досягненнями в областях, які є професійно інтересними для працівників. Підвищення кваліфікації є продовженням базової підготовки, вводячи працівників в нове коло обов'язків.

2.3. Аналіз методичного супроводу атестації медичного персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я

Оцінювання роботи медичного персоналу в закладах охорони здоров'я є ключовим аспектом його функціонування. Однією із форм оцінювання персоналу, як зазначалось вище є атестацію її видами (рисунок 2.6).

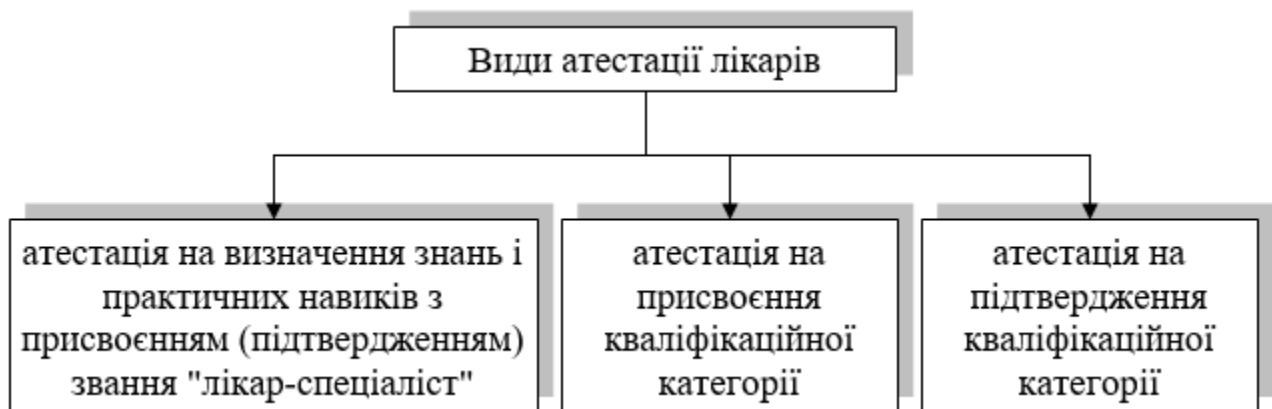


Рис.2.6. Види атестації лікарів досліджуваного КНП

Примітка. Сформовано автором на основі [30]

Разом з тим, «атестація на присвоєння (підтвердження) кваліфікаційних категорій проводиться комісіями, що створюються при Міністерстві охорони здоров'я України (Центральна атестаційна комісія), Міністерстві охорони здоров'я Автономної Республіки Крим, структурних підрозділах з питань

охорони здоров'я обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій» [29].

Атестація на «присвоєння (підтвердження) кваліфікаційних категорій проводиться за бажанням лікаря, який після закінчення п'ятирічного строку з дати попередньої атестації не виявили бажання і не подали документи на чергову атестацію, та лікарі, яким за рішенням атестаційної комісії відмовлено в атестації або присвоєнні (підтвердженні) кваліфікаційної категорії, підлягають атестації на визначення знань та практичних навичок з підтвердженням звання «лікар-спеціаліст» після проходження стажування» [48].

Атестація осіб на отримання звання "лікар-спеціаліст" в певній медичній спеціальності стосується осіб, які успішно пройшли інтернатуру, а також тих, хто був допущений до медичної практики та завершив курси спеціалізації чи практики. Присвоєння звання "лікар-спеціаліст" повинно передувати працевлаштуванню особи на медичну посаду у відповідних закладах охорони здоров'я або виконанню лікарської практики відповідно до обраної спеціальності.

Особи, які не працювали відповідно до обраної медичної спеціальності протягом трьох років та бажають підтвердити своє звання, а також ті, які не пройшли атестацію за кваліфікаційною категорією або були відмовлені в атестації, не можуть займатися медичною практикою у вибраній спеціальності без попереднього проходження стажування. Після відновлення лікарської практики за вибраною спеціальністю такі особи здійснюють безперервне професійне підвищення кваліфікації.

Документи для атестації з визначення знань та практичних навичок для отримання звання "лікар-спеціаліст" подаються до комісії не пізніше ніж за тиждень до початку засідання. Крім цих документів, для підтвердження звання "лікар-спеціаліст" необхідно представити особисте освітнє портфоліо з результатами безперервного професійного розвитку. Процедура атестації з

визначення знань та практичних навичок здійснюється згідно з Переліком медичних посад у закладах охорони здоров'я.

Слід зазначити, що до атестації для присвоєння кваліфікаційних категорій допускаються фахівці з медичних спеціальностей, передбачених Переліком медичних посад.

Лікарі, які бажають пройти надати необхідні документи до атестаційної комісії за два місяці до початку її роботи або за два місяці до закінчення терміну дії атестату. За результатами атестації про присвоєння кваліфікаційної категорії комісія приймає такі рішення: про присвоєння кваліфікаційної категорії або про відмову у присвоєнні кваліфікаційної категорії за конкретною медичною спеціальністю.

«Підставою для відмови у присвоєнні кваліфікаційної категорії є «недостатня кількість балів безперервного професійного розвитку» [39]. У такому разі комісія має право перенести розгляд атестаційних документів лікаря на наступне засідання, а лікар - набрати необхідну кількість балів (за умови, що з моменту закінчення терміну дії його посвідчення про кваліфікаційну категорію або сертифіката лікаря-спеціаліста минуло не більше року). Протокол з рішенням комісії про присвоєння кваліфікаційної категорії затверджується наказом керівника органу охорони здоров'я, при якому створена комісія, в двотижневий строк з дня атестації» [39].

Відповідно до постанови КМУ від 28 березня 2018 року № 302 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я» [39], персонал досліджуваного закладу охорони здоров'я проходить атестацію. Порядок атестації лікарів визначає механізм атестації лікарів, що проводиться з метою підтвердження їхнього безперервного професійного зростання.

Слід зазначити, що «у досліджуваній КНП атестація його лікарів спрямована на вдосконалення діяльності закладів охорони здоров'я та подальше покращення надання медичної допомоги населенню. 2020 року оцінка безперервного професійного розвитку становила 50 балів, а 2021 року лікарям

необхідно набрати 100 балів» [с39]. Відповідно до наказу МОЗ від 22.02.2019 №446, де облік балів за безперервне підвищення кваліфікації має бути: «у 2021 році для атестації необхідно подати щонайменше 50 балів безперервного професійного розвитку, отриманих у 2020 році; у 2022 році для атестації необхідно подати щонайменше 100 балів безперервного професійного розвитку, отриманих у 2020 та 2021 роках та у 2023 році для атестації необхідно подати щонайменше 150 балів безперервного професійного розвитку, отриманих у 2020, 2021 та 2022 роках» [39].

Атестаційною комісією присвоюється кваліфікація за трьома кваліфікаційними категоріями: друга, перша, вища.

Медичні працівники із медичною освітою проходять атестацію кожні п'ять років. За бажанням фахівця, якщо він має відповідний трудовий стаж, може бути атестований на присвоєння (підтвердження) кваліфікаційної категорії раніше, але не раніше, ніж через рік з моменту останньої атестації. У випадку позачергової атестації, наступна атестація призначається через п'ять років [50].

Отже, процедура атестації лікарів, спрямована на оцінку їх професійного рівня та відповідність кваліфікаційним вимогам та обов'язкам посади, впроваджується через визначені юридичні та нормативні механізми. Цей процес сприяє вдосконаленню роботи закладів охорони здоров'я та поліпшенню медичної допомоги, яку надається населенню.

Проведення атестації у діяльності КНП "Тернопільська комунальна міська лікарня №2" охоплює такі етапи:

- 1) підготовка, яка здійснюється кадровою службою;
- 2) власне проведення атестації;
- 4) підведення підсумків атестації.

Примірна форма атестаційна таблиці оцінювання рівня якості виконання обов'язків і завдань може мати вигляд (табл. 2.5).

Таблиця 2.4.

Атестаційна таблиця рівня якості виконання обов'язків і завдань

(П.І.П., посада, кваліфікація)

Критерії	Рівні якості виконання обов'язків та завдань			
	низький	задовільний	добрий	високій
Обсяг роботи, що виконується				
Якість роботи				
Планування роботи				

Примітка. Наведено за [41]

Атестаційна таблиця рівня якості професійної компетентності представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Атестаційна таблиця рівня якості професійної компетентності

(П.І.П., посада, кваліфікація)

Критерії	Рівні якості виконання обов'язків та завдань			
	низький	задовільний	добрий	високій
Професійна компетентність				
Професійні знання				
Професійні вміння і навички				
Уміння формулювати точку зору				
Готовність до дій, ініціатива				
Оперативність мислення				
Працездатність та витривалість				
Відповідальність				
Самостійність				
Здатність до лідерства				
Здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування проф. досвіду				

Примітка. Наведено за [41]

Відповідно до норм чинного законодавства для проходження атестації у 2023 р. потрібно набрати 100 балів БПР, які лікар набрав протягом 2020 і 2021 рр. А у «2024 р. 150 балів: 100 балів за 2020 і 2021 рр. та 50 балів за 2022 та 2023 рр., але варто уточнити, що це у лише в разі закінчення воєнного стану» [27] (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Критерії нарахування балів у процесі проходження атестації

№	Вид діяльності	Кількість балів:		Підтверджуючий документ
		в Україні	в інших країнах	
1	2	3	4	5
1. Формальна освіта				
1.1	Присвоєння кваліфікації “лікар-спеціаліст” відповідної лікарської спеціальності. Нарахування балів у рік присвоєння кваліфікації	50	100	сертифікат/ диплом
1.2	Здобуття освітньо-наукового та наукового рівнів вищої освіти галузі знань “Охорона здоров’я (доктор філософії, доктор наук). Нарахування балів у рік захисту дисертації	50	100	диплом
2. Неформальна освіта				
2.1	Підвищення кваліфікації на циклах тематичного удосконалення в закладах (на факультетах) післядипломної освіти, в тому числі за змішаною (денною та дистанційною) формою освіти, тривалістю: 1 тиждень 2 і більше тижнів. Підвищення кваліфікації на курсах стажування в закладах (на факультетах) післядипломної освіти	25 50 50		посвідчення/ свідоцтво
2.2	Навчання або медичне стажування в закладі вищої освіти / закладі охорони здоров’я за межами закладу, де працює фахівець 3 кількості балів, отриманих за заходи в Україні, враховується не більше 25 за рік	3 за день	5 за день	відрядження та копія наказу про зарахування на стажування в Україні. Сертифікат/ диплом для іншої країни із програмою стажування

1	2	3	4	5
3. Інформальна освіта				
3.1	Науково-практична конференція, конгрес, симпозіум: участь в одноденному заході; участь у заході тривалістю 2 дні та більше; стендова доповідь; усна доповідь. Одна й та сама доповідь повторно не враховується. Рекламні доповіді не враховуються	5 10 20 30	10 20 50 70	сертифікат або диплом про участь в конференції. Доповідь підтверджується програмою події та/або публікацією у матеріалах заходу
3.2	Професійний розвиток за дистанційною формою навчання з використанням електронних навчальних ресурсів. Кількість балів, що враховуються до обов'язкового щорічного мінімуму, не має перевищувати 15 балів для україномовних та 20 балів для англomовних заходів	1 бал за 2 години; англomовні курси - відповідно до кількості балів у сертифікаті		сертифікат
3.3	Навчання на симуляційних тренінгах або тренінгах з оволодіння практичними навичками, в тому числі під час науковопрактичних конференцій, симпозіумів, з'їздів, конгресів: одноденний захід; захід тривалістю 2 дні та більше	15 25	20 30	сертифікат/ диплом
3.4	Тематичне навчання (фахові школи, семінари, майстер-класи тощо): одноденний захід; захід тривалістю 2 дні та більше	10 20	15 25	сертифікат/ диплом
3.5	Публікація статті або огляду в журналі з імпаکت-фактором	20	30 в іноземних виданнях англійською мовою	бібліографічна довідка

Примітка. Сформовано за [27].

Методика проведення атестації лікарів прописана Наказ МОЗ України від 22. 02. 2019 р. № 446, для того щоб перевірити їхній безперервний професійний розвиток. Атестація «спрямована на вдосконалення діяльності закладів охорони здоров'я усіх форм власності для подальшого поліпшення надання медичної допомоги населенню» [27]. Як визначено в даній Постанові – «основним завданням атестації лікарів є оцінка виконання лікарями вимог щодо здобуття післядипломної освіти в інтернатурі, підвищення їхньої кваліфікації та

проходження безперервного професійного розвитку» [37].

Визначено такі «види атестації лікарів:

- 1) атестація на визначення знань і практичних навичок з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст»;
- 2) атестація на присвоєння кваліфікаційної категорії;
- 3) атестація на підтвердження кваліфікаційної категорії» [37].

У досліджуваному медичному закладі, як в інших медичних закладах по Україні атестація персоналу у 2023 році не проводилась, а у 2022 лише частково.

Висновки до розділу 2

Щодо результатів поточної діяльності закладу можна відмітити, що «...у закладі протягом 2022р. проведено більше 7 тис. операцій. В спеціалізованому кардіологічному відділенні із блоком інтенсивної терапії цілодобово надається допомога хворим із інфарктом міокарда, проліковано понад 220 пацієнтів. Персонал лікарні станом на 31.12.2022р. лікарні налічує 1100 працівників. Кадрова структура організації та чисельність її кадрового складу залежить від затвердженого штатного розкладу відповідно до законодавчої документації.

Аналіз медичного персоналу за віковою ознакою засвідчив, що в КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» частка лікарів пенсійного віку у 2022 році становила 15,3 % до загальної чисельності лікарів. Станом на 31.12.2020 року – 13,7 % від загальної чисельності лікарів.

Медзаклад недоукомплектовано на 5,9 % загальних штатних одиниць. Така ситуація може привести до погіршення якості надання медичних послуг. Дослідження виявило, що причиною недоукомплектування штату є як висока напруженість такої діяльності, так і низький рівень заробітної плати.

Відповідно до постанови КМУ від 28 березня 2018 року № 302 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я», персонал досліджуваного закладу охорони

здоров'я проходить атестацію. Порядок атестації лікарів визначає механізм атестації лікарів, що проводиться з метою підтвердження їхнього безперервного професійного зростання.

Методика проведення атестації лікарів прописана Наказ МОЗ України від 22. 02. 2019 р. № 446, для того щоб перевірити їхній безперервний професійний розвиток. Атестація «спрямована на вдосконалення діяльності закладів охорони здоров'я усіх форм власності для подальшого поліпшення надання медичної допомоги населенню». Як визначено в даній Постанові – «основним завданням атестації лікарів є оцінка виконання лікарями вимог щодо здобуття післядипломної освіти в інтернатурі, підвищення їхньої кваліфікації та проходження безперервного професійного розвитку У досліджуваному медичному закладі, як в інших медичних закладах по Україні атестація персоналу у 2023 році не проводилась, а у 2022 лише частково.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АТЕСТАЦІЇ МЕДИНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Оптимізація методів управління підвищенням кваліфікації персоналу в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Здоров'я є найціннішим активом людства, і потреба в якісній медичній допомозі постійно зростає. Однак, успішне функціонування будь-якого закладу охорони здоров'я значно залежить від кваліфікації та компетенції його персоналу. Тому, оптимізація методів управління підвищенням кваліфікації персоналу є важливим завданням для кращого надання медичних послуг і підвищення загального рівня охорони здоров'я.

Досліджуваний заклад охорони здоров'я, потребує систематичного підвищення кваліфікації свого персоналу, щоб впевнено відповідати на виклики сучасності. Для досягнення цієї мети необхідно впровадити оптимізовані методи управління, які забезпечать ефективну організацію правильної системи навчання, розвитку та перепідготовки медичного персоналу.

Одним з ключових аспектів оптимізованих методів управління є встановлення чітких цілей і вимог, які потрібно досягти через підвищення кваліфікації персоналу. Маючи чітку мету, керівництво може пропонувати необхідні навчальні програми, тренінги та розробки, які допоможуть медичному персоналу удосконалити свої навички та компетенції. Успішна оптимізація методів управління також включає належне планування і розподіл ресурсів. Керівництво повинно бути готовим інвестувати в системи навчання та розвитку персоналу, забезпечуючи необхідне фінансування, матеріальні ресурси та інфраструктуру для проведення навчальних заходів. Крім того, важливо ефективно розподіляти час працівників, забезпечуючи їм можливість брати участь у навчаннях без значного впливу на поточну роботу.

Високий рівень професіоналізму медичного персоналу базується на спеціальних знаннях, навичках та уміннях, а також на реалізації кращих особистісних рис, включаючи моральні якості, та використанні їх професійного та творчого потенціалу. Компетентність у кадровому менеджменті визначається рівнем професійного досвіду, який відповідає вимогам конкретної посади. Компетентність працівників відображає їх інтелектуальний, психологічний та функціональний рівень, який повністю визначає їх як професіоналів. Вона також передбачає наявність глибоких фахових знань у відповідній сфері діяльності, вміння аналізувати та прогнозувати ситуації, а також використовувати здобуті практичні знання для розв'язання проблем. Крім того, це також означає, що вони мають повноваження приймати рішення та вирішувати певні справи.

Мотивація праці персоналу починає формуватися ще до початку професійної діяльності, завдяки засвоєнню цінностей, норм трудової моралі та етики, а також особистій участі у трудовій діяльності. В цей період встановлюються основи відношення до праці як до цінності, і формується система цінностей, пов'язаних з самою працею. Крім того, розвиваються робочі якості особистості, такі як працелюбство, відповідальність, дисциплінованість та ініціативність. Для успішного формування трудової мотивації має велике значення спосіб усвідомлення трудових норм і цінностей, які в майбутньому будуть визначати спосіб життя людини.

Основними мотивуючими факторами для працівників у контексті активної участі у професійному навчанні є наступні:

1. Бажання зберегти своє місце роботи або посаду.
2. Зацікавленість у збільшенні заробітної плати.
3. Бажання отримати нову посаду або просунутися у рангу.
4. Інтерес до освоєння нових знань і навичок.
5. Бажання встановити контакти з іншими слухачами.

Для стимулювання зацікавленості медичних працівників до навчання доцільно розробити та впровадити ефективну систему мотивації. Цей процес

спрямований на збільшення інтересу працівників у підвищенні рівня їхньої кваліфікації.

Мотивація - це процес, який активізує працівників як індивідуально так і колективно, звертаючи їх увагу на досягнення особистих або організаційних цілей. Зацікавленість працівників у професійному навчанні залежить від різних мотивів, які походять як від об'єктивних, так і від суб'єктивних факторів. Це включає вибір стратегії розвитку персоналу, фінансові можливості закладу охорони здоров'я, а також світогляд її керівництва.

Роль кадрового менеджменту в КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» Тернопільської міської ради полягає у впливі на механізм мотивації медичного персоналу. Мотивація кадрового складу є ключовим чинником професійного росту персоналу. Мотивація може бути виражена як функція, яку здійснюють керівники щодо підлеглих працівників, або як особисті переконання і трудова поведінка самого керівництва та працівники закладу охорони здоров'я. (рис. 3.1).

Фактори зовнішнього середовища можуть суттєво впливати на потреби працівників у професійному розвитку. Серед цих факторів можуть бути виконання нових робіт, зміна стратегії та структури закладу охорони здоров'я, зміна системи управління, а також необхідність виконання нових видів робіт. Керівники, спостерігаючи за працівниками та беручи до уваги їх розвиток, особисту думку та індивідуальний кар'єрний план, формулюють конкретні цілі розвитку та навчання. Ці цілі можуть включати в себе здобуття професійних навичок, формування певного типу мислення та поведінки, а також отримання додаткових знань.

Професійний розвиток - це тривалий процес, який спрямований на розкриття індивідуального потенціалу та підвищення продуктивності як для працівника, так і для закладу охорони здоров'я. Це включає в себе вдосконалення компетенцій та забезпечує більш ефективну роботу. Планування професійного розвитку передбачає аналіз потреб та визначення цілей навчання, підбір учасників, організацію навчального процесу та вибір кваліфікованих

викладачів, тренерів, лекторів та коучів. Основна мета навчання - забезпечити економічні та соціальні вигоди для закладу охорони здоров'я.

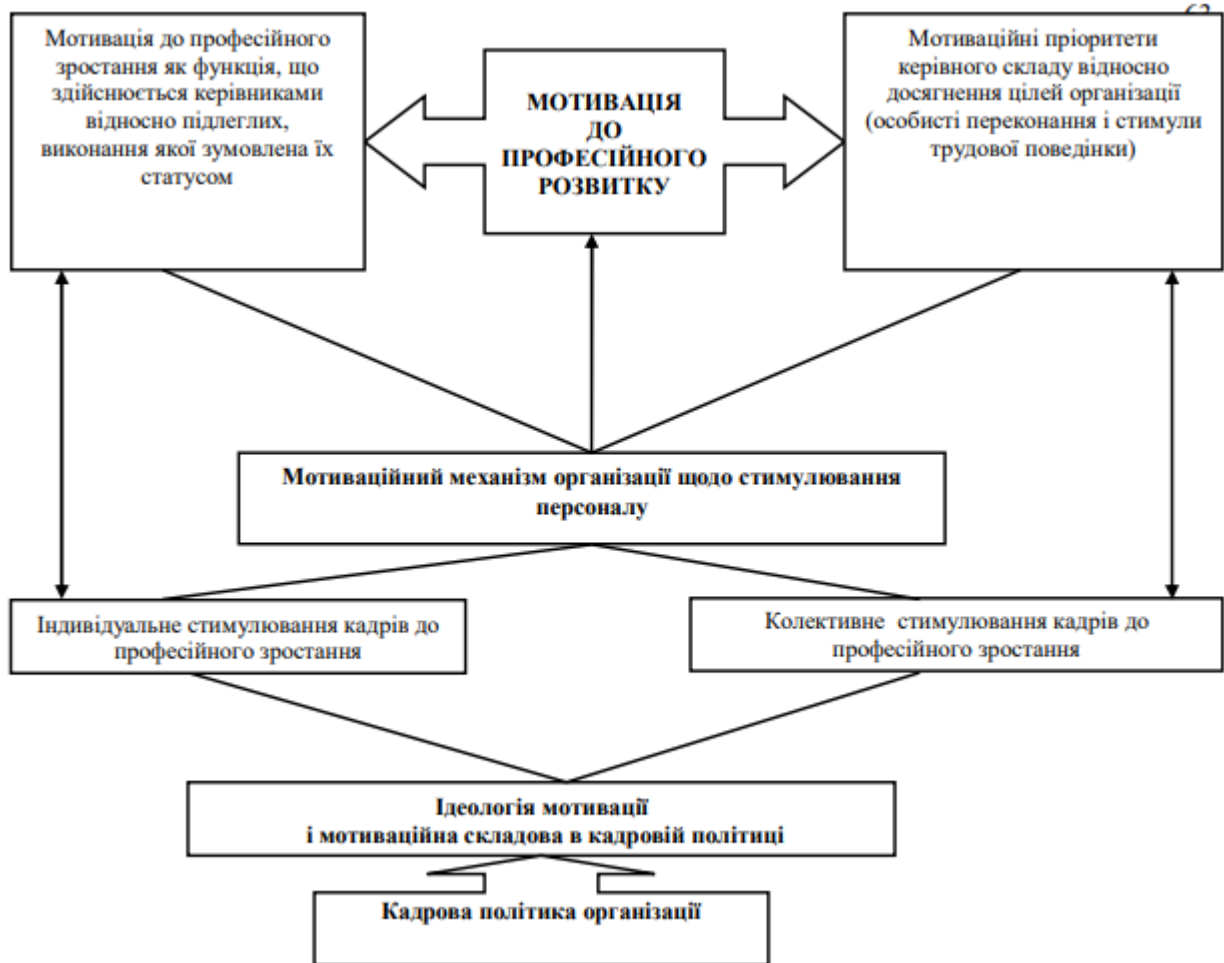


Рис. 3.1. Пропонований механізм мотивації кадрів в
КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» Тернопільської
міської ради

Примітка. Розроблено автором на основі проведених досліджень.

При розробці системи стимулювання професійного зростання персоналу, рекомендується виходити з потреб та інтересів закладу охорони здоров'я, і спрямовуватися на досягнення мети, яку можливо здійснити, задовольняючи потреби кожного окремого медичного працівника. Крім цього, доцільно враховувати мотиватори поведінки різних груп працівників, як це показано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Мотиватори поведінки працівників закладу охорони здоров'я

Спрямованість мотивації	Мотиватори поведінки
Для кваліфікованого робітника	Досягнення відповідного соціального статусу. Службове просування. Відповідність грошової винагороди роботі. Сприятливі умови для ефективної трудової діяльності. Почуття причетності до справ організації. Безпека і захист трудової діяльності.
Для спеціаліста одного із структурних підрозділів організації	Право самостійно приймати рішення в рамках делегованих йому повноважень. Сприятлива форма оплати праці. Визнання в колективі. Просування по службі.
Для керівника функціонального відділу	Право самостійно приймати рішення в рамках делегованих йому повноважень. Повне визнання та адекватне оцінювання виконаної роботи. Змістовна, цікава праця. Сприятливі умови праці.
Для представника вищого рівня управління	Повне визнання виконаної роботи Дисципліна праці. Усвідомлення суспільної корисності праці. Цікава, змістовна праця. Матеріальна мотивація.
Для некваліфікованого робітника	Особисті контакти з менеджером. Допомога у вирішенні особистих проблем. Стабільність зайнятості. Справедлива оплата праці Сприятливі умови праці Безпека і захист трудової діяльності.

Примітка. Розроблено автором на основі проведених досліджень.

Згідно з представленими даними у табл. 3.1, зазначимо, що кваліфіковані медичні працівники, а також менеджери різних рівнів управління найбільш ефективно мотивуються задоволенням вищих рівнів потреб, як це описано в ієрархічній теорії А. Маслоу. На некваліфікованих працівників має значний вплив мотивація, пов'язана з задоволенням базових потреб та встановленням особистих зв'язків з керівником. Для досягнення цілей щодо стимулювання працівників для підвищення кваліфікації, важливим є ефективне використання їх потенціалу та підготовка до виконання нових завдань і робіт, які можуть

виникнути при реалізації стратегічного плану розвитку закладу охорони здоров'я або його адаптації до змін зовнішніх умов.

Відповідно до мети функціонування закладу охорони здоров'я та мотивів професійного розвитку персоналу, можна використовувати різні методи навчання, такі як кадрова співбесіда та імітація. Ці методи оцінюють вміння менеджерів виступати, переконувати і делегувати, а також приймати рішення. У таблиці 3.2 представлені різні види професійного навчання та їх характеристики.

Таблиця 3.2

Характеристика видів навчання кадрів закладу охорони здоров'я

№ п/п	Види навчання	Характеристика видів навчання
1	1. Професійна підготовка кадрів, в тому числі:	Придбання знань, умінь та навичок і навчання за способом спілкування, яке направлене на виконання виробничих завдань. Підготовка вважається остаточною, якщо отримана кваліфікація для створення конкретної діяльності. Навчається молодь, яка ще вчиться.
1.1	1.1. Професійна підготовка	Розвинення знань, умінь, навичок та способів спілкування як фундамент подальшої професійної підготовки (наприклад, підготовка бакалаврів).
1.1	1.2. Професійно-спеціалізована підготовка	Призначена для отримання специфічної професійної діяльності. Поглиблення знань та здібностей метою володіння конкретною професією (наприклад, спеціаліст, магістр).
2	2. Професійне вдосконалення (підвищення кваліфікації) в тому числі:	Розповсюдження знань, умінь, навичок та способів спілкування з метою приведення їх у співвідношення з сучасними вимогами виробництва, а також для стимулювання професійного росту (навчаються зайняті в виробництві працівники, які мають практичний досвід).
2.1	2.1. Вдосконалення професійних знань та здібностей	Приведення знань та здібностей в співвідношенні з вимогами часу, їх актуалізація та поглиблення. Навчаються спеціалісти (горизонтальна мобільність).
2.2	2.2. Професійне вдосконалення з метою просування по службі	Підготовка до виконання якісно більш високих задач. Навчаються керівники (вертикальна мобільність).
3	3. Професійна перепідготовка (перекваліфікація)	Отримання знань, умінь, навичок та володіння способами спілкування (поведінка) для освоєння нової професії та якісної іншої професійної діяльності (навчаються зайняті в виробництві працівники або безробітні, які мають практичний досвід).

Примітка. Розроблено автором.

З метою стимулювання медичних працівників до покращення їх професійних знань і навичок, використовуються такі фінансово-матеріальні заходи: підвищення тарифного розряду, одночасно зі збільшенням тарифної оплати; збільшення посадового окладу для фахівців на тих же посадах; переведення на посаду з вищим окладом одночасно зі збільшенням посадового окладу; доручення нових виробничих обов'язків працівнику, що передбачає відповідне зростання заробітної плати; збільшення індивідуальних премій, в межах діючих положень загального преміювання.

Іншими напрямками стимулювання медичних працівників, які підвищують кваліфікацію в закладі охорони здоров'я, можна виокремити:

1. Покращення планування кар'єри, тобто активізація роботи з планування трудової кар'єри сприяє стимулюванню працівників до підвищення рівня своєї кваліфікації.

2. Професійно-кваліфікаційне просування, тобто створення можливостей для просування працівників, які підвищили свою кваліфікацію, шляхом надання підтримки у побудові кар'єри, максимального використання їхніх знань, вмінь та навичок.

3. Інформування про перспективи професійно-кваліфікаційного розвитку, що передбачає забезпечення працівників інформацією про можливості їхнього професійного розвитку, що стимулює їхнє бажання підвищувати свою кваліфікацію.

4. Мотивація працівників, тобто формування моральної та матеріальної зацікавленості працівників у професійно-кваліфікаційному зростанні, що може включати надання похвальних відзнак, інших бонусів або підвищення заробітної плати.

3.2. Пропозиції щодо використання моделі KPIs (ключових показників ефективності) у діяльності КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» Тернопільської міської ради

У сучасному світі, де ефективність та якість надання послуг важливі для будь-якої організації, використання ключових показників ефективності (KPIs) стає необхідністю для досягнення успіху. KPIs є метриками, які допомагають виміряти результативність роботи та досягнення поставлених цілей. Вони дозволяють перевірити, наскільки організація відповідає визначеним стандартам, виявити потенційні проблеми та забезпечити продуктивне управління.

КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» – важлива медична установа, яка забезпечує медичну допомогу жителям Тернополя. З метою поліпшення якості надання послуг та ефективного управління, пропонується впровадити модель KPIs у діяльність лікарні.

Основні переваги використання моделі KPIs включають:

1. Вимірювання продуктивності. KPIs надають можливість оцінити ефективність роботи різних підрозділів лікарні. Наприклад, швидкість надання допомоги в екстрених випадках, відсоток пацієнтів, яким надано послуги у встановлені терміни та інші показники можуть бути використані для вимірювання роботи лікарні в цілому, а також окремих підрозділів.

2. Виявлення проблем. KPIs можуть допомогти виявити потенційні проблеми та недоліки, з якими зіштовхується лікарня. Наприклад, якщо кількість лікарів, які надають послуги пацієнтам, недостатня для потреб населення, це може вказувати на потребу у збільшенні медичного персоналу.

3. Забезпечення управління якістю. Впровадження KPIs дозволить лікарні активно керувати якістю надання послуг і вирішувати проблеми вчасно. Це дозволить покращити відносини з пацієнтами та забезпечити їм високий рівень надання медичних послуг.

Розробка ефективної системи оцінювання персоналу є необхідною для забезпечення успішної діяльності організації, зокрема в закладі охорони здоров'я, з огляду на важливість людських ресурсів. Ефективна система мотивації, яка враховує індивідуальні особливості працівників, сприятиме збільшенню продуктивності праці. Проте варто зазначити, що сам мотиваційний механізм є лише передумовою успішної діяльності, його необхідно реалізувати, щоб отримати хороші результати. Одним із запропонованих методів модернізації кадрової політики у КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» Тернопільської міської ради є впровадження збалансованої системи показників (концепція Balanced Scorecard - BSC) з використанням ключових показників ефективності (KPI - Key Performance Indicators) для визначення цілей і результатів.

Варто зауважити, що у пропонованій адаптованій збалансованій системі показників (ЗСП) присутні показники, що вимірюються для досягнення цілей (відомі як KPI), а також оперативні показники, що оцінюють ефективність поточних дій. Концепція ЗСП передбачає розробку зв'язків між KPI та оперативними, фінансовими та нефінансовими показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності закладу охорони здоров'я [29].

Функціональне навантаження, пропонованих показників можна звести до наступних позицій:

- по-перше, оцінювання роботи кожного співробітника структурного підрозділу;
- по-друге, підвищення відповідальності кожного співробітника за свою ділянку роботи;
- по-третє, створення можливостей для розвитку та покращення найперспективніших напрямків діяльності;
- по-четверте, формування бази даних щодо «вузьких» місць функціональної діяльності;

- по-п'яте, дослідження впливу процесу на результат;
- по-шосте, створення інформаційного підґрунття для аналітичного забезпечення кожного управлінського рішення.

Процедура практичного використання пропонованої до адаптації моделі Balanced Score Card має охоплювати комплекс дій, виконаних у чіткій логічній послідовності. Етапність формування моделі KPIs, охоплює наступні дії:

1. Чітке визначення цільових орієнтирів (KPIs) та їх затвердження до часу початку оцінювання на основі їх використання.
2. Визначення показників оцінювання окремих напрямів функціональної діяльності.
3. Для кожної групи показників (KPIs) та напряму функціональної діяльності потрібно визначити: співвідношення системи збалансованих показників (BSC); ранг показника за рівнем його важливості; періодичність оцінювання; визначення методів збору та обробки інформації.
4. Визначення для кожного KPI окремо взятого працівника періодичності оцінювання; нормативних значень; відсотка вагомості показників; відсоток перемінної частини до постійної частини (оклад/тарифна ставка);
5. Включення до переліку KPI співробітника оцінка ступеню відповідності результатів роботи, що не формалізуються, вимогам керівника. Розрахунок його може проводитись на основі критеріїв, визначених керівником на власний розсуд із врахуванням особливостей виконання запланованих задач, якості та своєчасності виконання доручень, дотримання корпоративної культури; реалізації програми саморозвитку та досягнення в частині удосконалення професійних та ключових компетенцій.
6. Розрахунок KPIs на рівні структурного підрозділу.
7. «Визначення довгострокових KPIs, які підлягають оплаті раз на квартал, півріччя чи рік, розраховуються по закінченню оцінюваного періоду» [3]. Відповідальність за формування моделі KPIs та розрахунку преміальних виплат розподілена структурними елементами системи управління.

Таким чином, при виробленні положень про преміювання медичного персоналу в розрізі його структурних характеристик необхідно «...визначати перелік критеріїв, які б формували визнавати реальну заінтересованість медичних працівників у досягненні якомога більших індивідуальних і колективних результатів праці, все повнішому використанні свого творчого потенціалу зорієнтованих на збільшення обсягів та підвищення якості медичних послуг, з метою забезпечення ефективності системи преміювання» [58].

Приклад розрахунку показників KPIs розроблені для адміністративно-управлінського персоналу представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок показників KPIs для адміністративно-управлінського персоналу КНП «ТМКЛ№2»

№	КРІ	Періодичність оцінки	% ваги в перемінній частині	Тип залежності	Мін КРІ	ЗП при Мін КРІ	Середнє значення КРІ	ЗП при середньому значенні КРІ	Мак КРІ	ЗП при Мак КРІ	КРІ - фактичне значення	Начислений % по КРІ	Начислені ЗП по КРІ
	ПІБ	Посада	Оклад	персональні надбавки							Сдельная оплата	База ФОП по КРІ	Доля ФОП по КРІ
	завідчий										0	0	60,00%
	Сума нарахованої заробітної плати за місяць				12								
1	Своєчасність виконання запланованих заходів	к	15%	1	0%	0%	50%	50%	100%	100%	100%	100,0%	0,0
2	% виконання показників по задоволеності персоналу	к	20%	1	0%	0%	50%	50%	100%	100%	90%	90,0%	0,0
3	Виконання плану надання спеціалізованої медичної допомоги.	к	20%	1	0%	0%	50%	50%	100%	100%	90%	90,0%	0,0
4	Своєчасність заповнення вакансій, % виконання нормативу за результатами проходження випробувального періоду, % виконання плану по розвитку співробітників, % виконання плану по розвитку співробітників. Проведення експертної оцінки персоналу.	к	10%	1	0%	0%	50%	50%	100%	100%	90%	90,0%	0,0
5	Оцінка анкети задоволеності пацієнтів клініки	к	5%	1	0%	0%	50%	50%	100%	100%	90%	90,0%	0,0
6	Виконання плану по маркетинговому просуванню клініки	г	5%	1	0%	0%	50%	50%	100%	100%	90%	90,0%	0,0
7	Кількість помилок у ході виконання стандартних процедур	к	15%	1	0%	0%	50%	50%	100%	100%	100%	100,0%	0,0
8	Фонд керівника	к	10%	4	0%	0%	50%	50%	100%	100%	100%	100,0%	0,0
	ВСЬОГО										Сумма ЗП по КРІ		0,0

Примітка. Наведено за [58].

До критерії KPIs для лікарів можна віднести:

- 1) своєчасність виконання запланованих заходів;
- 2) відсоток виконання показників по задоволеності персоналу;
- 3) виконання плану надання спеціалізованої медичної допомоги;
- 4) виконання плану заходів з розвитку середнього медичного персоналу;
- 5) оцінка анкети задоволеності пацієнтів клініки;
- 6) якість ведення медичної документації;
- 7) кількість помилок у ході виконання стандартних процедур.

Таблиця 3.4

Розрахунок показників KPIs для лікарів КНП «ТМКЛН№2»

ПІБ	Посада	Оклад	Персональні надбавки							Сдельная оплата	База ФОП по КРІ	по КРІ відносно посадового окладу	
	лікар									0	0	60,00%	
			12										
Сума нарахованої заробітної плати за місяць													
№	KPI	Періодичність оцінки	% ваги в перемінній частині	Тип залежності	Min KPI	ЗП при Min KPI	Середнє значення KPI	ЗП при середнє значення KPI	Max KPI	ЗП при Max KPI	KPI - фактичне значення	Начислений % по KPI	Начислена ЗП по KPI
1	Своєчасність виконання запланованих заходів (задач)	к	15%	1	0%	0%	50%	50%	100%	100%	50%	50,0%	0,0
2	% виконання показників по задоволеності персоналу	п	20%	1	0%	0%	50%	50%	100%	100%	60%	60,0%	0,0
3	Виконання плану надання спеціалізованої медичної допомоги.	к	20%	1	0%	0%	50%	50%	100%	100%	70%	70,0%	0,0
4	Виконання плану заходів з розвитку середнього медичного персоналу.	к	10%	1	0%	0%	50%	50%	100%	100%	80%	80,0%	0,0
5	Оцінка анкети задоволеності пацієнтів клініки	к	5%	1	0%	0%	50%	50%	100%	100%	90%	90,0%	0,0
6	Якість ведення медичної документації	г	5%	1	0%	0%	50%	50%	100%	100%	100%	100,0%	0,0
7	Кількість помилок у ході виконання стандартних процедур	к	15%	1	0%	0%	50%	50%	100%	100%	90%	90,0%	0,0
8	Фонд керівника	к	10%	4	0%	0%	50%	50%	100%	100%	80%	80,0%	0,0
ВСЬОГО			100%								Сумма ЗП по КРІ		0,0
												0,0	

Примітка. Наведено за [58].

Таким чином, застосування збалансованої системи показників та розрахунку в його рамках KPIs може слугувати дієвим інструментом для розрахунку преміальної частини матеріальної мотивації, в основі якої будуть закладені принципи ефективності роботи та справедливості стимулювання.

Висновки до розділу 3

Здоров'я є найціннішим активом людства, і потреба в якісній медичній допомозі постійно зростає. Однак, успішне функціонування будь-якого закладу охорони здоров'я значно залежить від кваліфікації та компетенції його персоналу. Тому, оптимізація методів управління підвищенням кваліфікації персоналу є важливим завданням для кращого надання медичних послуг і підвищення загального рівня охорони здоров'я.

Одним з ключових аспектів оптимізованих методів управління є встановлення чітких цілей і вимог, які потрібно досягти через підвищення кваліфікації персоналу. Маючи чітку мету, керівництво може пропонувати необхідні навчальні програми, тренінги та розробки, які допоможуть медичному персоналу удосконалити свої навички та компетенції. Успішна оптимізація методів управління також включає належне планування і розподіл ресурсів. З метою поліпшення якості надання послуг та ефективного управління, пропонується впровадити модель KPIs у діяльність лікарні.

Основні переваги використання моделі KPIs включають: вимірювання продуктивності, виявлення проблем, забезпечення управління якістю. Впровадження KPIs дозволить лікарні активно керувати якістю надання послуг і вирішувати проблеми вчасно. Це дозволить покращити відносини з пацієнтами та забезпечити їм високий рівень надання медичних послуг.

ВИСНОВКИ

Професійна дієздатність персоналу закладу охорони здоров'я є важливим фактором успішної роботи та надання якісної медичної допомоги пацієнтам. Забезпечення професійної дієздатності вимагає комплексного підходу, що включає навчання, нагляд, постійне професійне самовдосконалення та підтримку з боку адміністрації закладу. Організаційна культура та керівництво відіграють значну роль у забезпеченні професійної дієздатності персоналу. Наявність чітко визначених процедур, протоколів та стандартів сприяє ефективній роботі персоналу та уникненню помилок.

Навчання та професійна підготовка персоналу є постійним процесом, що допомагає поновлювати та поглиблювати знання, навички та компетенції медичних працівників. Важливо враховувати сучасні тенденції та новітні розробки у медицині. Підтримка та мотивація персоналу є необхідною для збереження високого рівня професійної дієздатності. Система стимулювання та визнання досягнень сприяє підвищенню мотивації та ефективності роботи медичного персоналу.

Атестація медичного персоналу є важливим етапом у забезпеченні якісної медичної допомоги та розвитку закладів охорони здоров'я. Це процес оцінки професійних знань, навичок і компетенцій медичних працівників, який сприяє виявленню їх сильних сторін і потреб у професійному зростанні. Атестація допомагає встановити стандарти професійної діяльності медичних працівників, що сприяє досягненню високої якості медичних послуг та безпеки пацієнтів. Цей процес дозволяє виявити можливі прогалини в знаннях та навичках персоналу, і розробити плани подальшої професійної підготовки та навчання.

Атестація є важливим елементом впровадження системи якості у закладі охорони здоров'я. Цей процес дає можливість керівництву оцінити ефективність роботи персоналу, виявити проблемні зони та здійснити необхідні заходи для подальшого покращення роботи закладу. Атестація медичного персоналу є механізмом забезпечення впровадження сучасних методів діагностики, лікування та реабілітації. Цей процес покликаний забезпечити

постійне оновлення знань медичних працівників та їх адаптацію до нових вимог та технологій в медицині.

Щодо результатів поточної діяльності закладу можна відмітити, що «...у закладі протягом 2022р. проведено більше 7 тис. операцій. В спеціалізованому кардіологічному відділенні із блоком інтенсивної терапії цілодобово надається допомога хворим із інфарктом міокарда, проліковано понад 220 пацієнтів. Персонал лікарні станом на 31.12.2022р. лікарні налічує 1100 працівників. Кадрова структура організації та чисельність її кадрового складу залежить від затвердженого штатного розкладу відповідно до законодавчої документації.

Аналіз медичного персоналу за вікового ознакою засвідчив, що в КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» частка лікарів пенсійного віку у 2022 році становила 15,3 % до загальної чисельності лікарів. Станом на 31.12.2020 року – 13,7 % від загальної чисельності лікарів.

медзаклад недоукомплектовано на 5,9 % загальних штатних одиниць. Така ситуація може привести до погіршення якості надання МД. Дослідження виявило, що причиною недоукомплектування штату є як висока напруженість такої діяльності, так і низький рівень заробітної плати.

Відповідно до постанови КМУ від 28 березня 2018 року № 302 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я», персонал досліджуваного закладу охорони здоров'я проходить атестацію. Порядок атестації лікарів визначає механізм атестації лікарів, що проводиться з метою підтвердження їхнього безперервного професійного зростання.

Методика проведення атестації лікарів прописана Наказ МОЗ України від 22. 02. 2019 р. № 446, для того щоб перевірити їхній безперервний професійний розвиток. Атестація «спрямована на вдосконалення діяльності закладів охорони здоров'я усіх форм власності для подальшого поліпшення надання медичної допомоги населенню». Як визначено в даній Постанові – «основним завданням атестації лікарів є оцінка виконання лікарями вимог щодо здобуття післядипломної освіти в інтернатурі, підвищення їхньої кваліфікації та

проходження безперервного професійного розвитку У досліджуваному медичному закладі, як в інших медичних закладах по Україні атестація персоналу у 2023 році не проводилась, а у 2022 лише частково.

Здоров'я є найціннішим активом людства, і потреба в якісній медичній допомозі постійно зростає. Однак, успішне функціонування будь-якого закладу охорони здоров'я значно залежить від кваліфікації та компетенції його персоналу. Тому, оптимізація методів управління підвищенням кваліфікації персоналу є важливим завданням для кращого надання медичних послуг і підвищення загального рівня охорони здоров'я.

Одним з ключових аспектів оптимізованих методів управління є встановлення чітких цілей і вимог, які потрібно досягти через підвищення кваліфікації персоналу. Маючи чітку мету, керівництво може пропонувати необхідні навчальні програми, тренінги та розробки, які допоможуть медичному персоналу удосконалити свої навички та компетенції. Успішна оптимізація методів управління також включає належне планування і розподіл ресурсів. З метою поліпшення якості надання послуг та ефективного управління, пропонується впровадити модель KPIs у діяльність лікарні.

Основні переваги використання моделі KPIs включають: вимірювання продуктивності, виявлення проблем, забезпечення управління якістю. Впровадження KPIs дозволить лікарні активно керувати якістю надання послуг і вирішувати проблеми вчасно. Це дозволить покращити відносини з пацієнтами та забезпечити їм високий рівень надання медичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранов Д. Сучасні відділи кадрів та можливість їх інтеграції в HR-департаменти. *Праця і закон*. 2009. № 8. С. 8 – 11.
2. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування: Автореф. дис. докт. юрид. наук: 12.00.07. – Харків: Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого, 2006. – 36 с.
3. Визначення посадових окладів (тарифних ставок) працівників закладів охорони здоров'я, установ соціального захисту населення та ставок. Професійна спілка працівників України. [Http://medprof.org.ua/socialno-ekonomichnii-zakhist/normativna-baza/umovi-oplati-praci/2-wyznachennia-posadowych-okladiw/](http://medprof.org.ua/socialno-ekonomichnii-zakhist/normativna-baza/umovi-oplati-praci/2-wyznachennia-posadowych-okladiw/)
4. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
5. Глобальна стратегія ВООЗ для розвитку кадрових ресурсів охорони здоров'я: трудові ресурси 2030.
6. Гончарова Л. О. Сутність механізму кадрового забезпечення економіки та його місце в економічній системі суспільства. 2006. \:
7. Грішнова О. А. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління /Грішнова О. А., Є. Р. Жорова // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 193 – 198.
8. Економічна енциклопедія / Відповідальний редактор С. В. Мочерний. Київ: Видавничий центр "Академія". Т. 2, 2001. 847 с.
9. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
10. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін. – Київ : НАДУ, 2011. – 524 с.

11. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text>

12. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 01.01.2023. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>

13. Звіти про роботу Комунального некомерційного підприємства

14. Зозуля В. О. Ефективне кадрове забезпечення – складова демократичного врядування [Електронний ресурс] / В. О. Зозуля // Державно-управлінські студії. – 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://www.dus.nayka.com.ua/?op=1&z=28>.

15. Кадрова звітність КНП «Тернопільська міська клінічна лікарня» №2

16. Калініченко О.О.. Кадрове забезпечення системи охорони здоров'я на сучасному етапі. <https://core.ac.uk/download/pdf/20572046.pdf>

17. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції : монографія. Київ : КІМ, 2018. 102 с.

18. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 19. С. 201 – 209

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

20. Круп'як Л., Круп'як І. Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33280/1/%d0%98.pdf>

21. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної

компетентності її персоналу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2014. №8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=744>

22. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, Д.Г. Мельничук. К. : Кондор, 2003. – 296 с.

23. Левченко К. Б. Проблеми кадрового забезпечення процесів формування тендерної політики в Україні. *Право і безпека*. – 2004. – № 1. – С. 108 – 112.

24. Логвиненко Б.О. Публічне адміністрування сферою охорони здоров'я в Україні: теорія і практика: монографія / Б.О. Логвиненко. –Київ: «МП Леся», 2017. – 244 с. 5

25. Манжула А. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ на тлі становлення демократичних процесів в Україні / А. Манжула, О. Янко // *Підприємництво, господарство і право*. 2005. № 3. – С. 82 – 85.

26. Медичний персонал: особливості підбору в Україні <https://uteka.ua/ua/publication/knp-26-oplata-truda-i-kardovy-i-uchet-84-medicinskij-personal-osobennosti-podbora-v-ukr>

27. Методика проведення атестації лікарів: Наказ МОЗ України від 22. 02. 2019 р. № 446. URL: <https://moz.gov.ua/article/ministry-mandates/nakaz-moz-ukraini-vid-22022019--446-dejaki-pitannja-bezperernogo-profesijnogo-rozvitku-likariv>

28. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи : [аналітична записка за матеріалами наук.-практ. конф., Тернопіль-Кам'янець-Подільський, 12-13 груд. 2018 р., яка проходила у ТНЕУ з ініціативи каф. менеджменту та публічного управління] /М. М. Шкільняк, Т. Л. Желюк, А. Ю. Васіна [та ін.]. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. Вип. 4. С. 168-180.

29. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за ред. Желюк Т.Л., Шкільняка М.М. Тернопіль, Крок. 2020. 530 с. , с.226

30. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів». № 446 від 22.02.19р. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/382690___382755

31. Наказ МОЗ України від 28.03.2013 №249 «Про затвердження Методичних рекомендацій визначення нормативів навантаження на медичних працівників (лікарів) у закладах охорони здоров'я, які надають вторинну (спеціалізовану) та третинну (високоспеціалізовану) медичну допомогу»

32. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ. Дата оновлення: 20.10.2021. URL:

33. Офіційний сайт відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/vikonavchiy-komitet/rishennya-vikonavchogo-komitetu-2019/73648.html>

34. Офіційний сайт Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2». URL: <https://www.tkml2.te.ua>

35. Пасічник Атестація медичного персоналу. *Збірник тез доповідей Наукової інтернет - конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні»*. (Тернопіль, ЗУНУ, 24 листопада 2023)

36. Пасічник Т. Удосконалення механізму атестації медичного персоналу. *Збірник тез доповідей VIII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління а сучасному етапі»*. (Тернопіль, ЗУНУ, 26 жовтня 2023).

37. Попович Т. М., Крисько Ж. Л. Гарантії держави у наданні якісних медичних послуг. *Модернізація менеджменту та публічного управління*

38. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. Дата оновлення:

01.01.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>.

39. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2018-%D0%BF>.

40. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 42. С.267-272. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/47.pdf

41. 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). URL: [https://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19](https://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19)

42. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку медичної освіти в Україні» від 27 лютого 2019 р. № 95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/95-2019-%D1%80#Text>

43. Савельєва В.С. Управління персоналом : навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.

44. Савіна В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід* № 15/2017 С.95-98

45. Савіна Т. В.. Нормативно-правове регулювання кадрової політики системи охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. №1. 2017. С.120-128

46. Статут Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2». Тернопіль. 2019. 15 с.

47. Тернопільська комунальна міська лікарня № 2» у 2020 році. Тернопіль.2021. 15

48. Цілі тисячоліття ООН. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/MDGs%20Ukraine%202010%20Report%20ukr.pdf>

49. Сайт ВООЗ. URL: <https://www.who.int/>

50. Закону України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування"

51. Чикало І.В. Сучасні технології управління персоналом в системі адміністративного менеджменту організацій публічного сектору. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю* (Тернопіль, 15 травня 2020). І том. 398 с.; С. 202-205.

52. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. – С. 712-715.

53. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с

54. Шталь Т. В. Проблеми вдосконалення управління міжнародною контрактною діяльністю підприємства / Т.В. Шталь, С.В. Бестужева, С.С. Тишкевич // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. – 2017. – Вип. 2 (26). – С. 180 – 197.

55. Шубала І.В., Гордійчук А.І. Удосконалення системи кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я на основі врахування зарубіжного досвіду., *Економічний форум 1*, 202

56. Шубалий О.М. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

57. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030. WHA69/38. URL: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_38-en.pdf.

58. Balanced Scorecard Basics. URL: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>