USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

UKaid
from the British people

Проект Підтримка реформи охорони здоров'я

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я З РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕДУР УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Зміст

ВСТУП **4**

РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВИХ ПРОЦЕДУР **6**

1. Вплив кадрових процедур на підвищення ефективності організацій 6

2. Аналіз поточної ситуації у закладах охорони здоров'я 9

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЛЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я **11**

1. Актуальність впровадження моделі компетенцій 11

2. Методологія розроблення моделі компетенцій 12

3. Приклад моделі загальних компетенцій для закладів охорони здоров'я 13

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕДУР У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я **15**

РОЗДІЛ 4. ПРОЦЕДУРА ДОБОРУ ТА ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я **18**

1. Схематичне представлення процедури 18

2. Покроковий опис процедури 19

РОЗДІЛ 5. ПРОЦЕДУРА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я **33**

1. Схематичне представлення процедури 33

2. Покроковий опис процедури 34

РОЗДІЛ 6. ПРОЦЕДУРА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я **40**

1. Схематичне представлення процедури 40

2. Покроковий опис процедури 41

РОЗДІЛ 7. КОДЕКС ЕТИКИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 46

1. Структура Кодексу етики 46

2. Покроковий опис Кодексу етики 46

3. Принципи професійної етики 48

4. Положення щодо професійної етики 51

ДОДАТКИ 59

Додаток 1. Шаблон наказу про впровадження кадрових процедур та створення Комітету з питань персоналу 60

Додаток 2. Шаблон заявки на працевлаштування 61

Додаток 3. Шаблон заявки кандидата за реферальною програмою 62

Додаток 4. Шаблон сценарію телефонної співбесіди 63

Додаток 5. Шаблон форми оцінки співбесіди 64

Додаток 6. Шаблон пропозиції щодо працевлаштування 65

Додаток 7. Процедура формування переліку критичних посад 67

Додаток 8. Шаблон привітального листа новому працівнику закладу 68

Додаток 9. Шаблон листа-знайомства з новими працівниками закладу 69

Додаток 10. Шаблон анкети для проведення фінального інтерв'ю у віддаленому форматі 70

Додаток 11. Шаблон форми з інформацією про результати проведення фінального інтерв'ю 72

Додаток 12. Шаблон форми для визначення критичних посад 74

Додаток 13. Шаблон заявки на подання кандидатів до кадрового резерву 75

Додаток 14. Шаблон індивідуального плану розвитку для працівників, які зараховані до кадрового резерву 76

Додаток 15. Шаблон індивідуального плану стажування для працівників, які зараховані до кадрового резерву 77

Додаток 16. Шаблон особистої професійної траєкторії 78

Додаток 17. Шаблон положення про Раду з питань професійної етики 79

ВСТУП

Усе більше організацій у світі визнають, що ключова запорука їхнього успіху – люди. В умовах середовища, що постійно змінюється, питання управління людським капіталом постає все більш гостро, тому розвиток цілісних систем управління персоналом є одним із провідних факторів ефективності будь-якої організації. Рух у напрямі підвищення зрілості функції управління персоналом повинен починатися із систематичного впровадження структурованих процедур управління персоналом.

Законодавство України забезпечує різний рівень диспозитивності правового регулювання трудових відносин у галузі охорони здоров'я.

У той час як деякі питання в цій сфері регламентовані законодавством достатньо детально (наприклад, обов'язок роботодавця щодо ознайомлення працівників із внутрішніми документами та умовами праці, порядок визначення умов оплати праці керівника, умови розірвання трудового договору, процедура затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку тощо), певні аспекти правовідносин, пов'язаних з управлінням кадровими ресурсами, залишаються поза межами правового регулювання.

Наприклад, не врегульовано законодавством такі питання:

- процедура та критерії відбору кандидатів і прийняття рішення про їх працевлаштування (крім керівників закладу охорони здоров'я);
- процедура та критерії прийняття рішення про просування працівників по роботі;
- процедура формування кадрового резерву;
- процедура та критерії прийняття рішення роботодавця про направлення працівників на заходи безперервного професійного розвитку.

Зазначене зумовлює ризик прийняття роботодавцем рішень на власний розсуд та без встановлених чітких критеріїв або формального закріплення процедур локальними актами закладу охорони здоров'я, що не виконуються через недостатній рівень обізнаності з ними працівників.

Ці методичні рекомендації містять інструкції щодо структурування та впровадження окремих процедур управління персоналом, які були розроблені та впроваджені в семи пілотних закладах охорони здоров'я, що функціонують на території Львівської, Житомирської та Донецької областей (далі – пілотні заклади охорони здоров'я).

Перший розділ висвітлює актуальність впровадження кадрових процедур, підкреслюючи наявність суттєвого впливу на рівень ефективності закладів охорони здоров'я. В ньому також зазначено підхід до аналізу поточної ситуації у закладах охорони здоров'я щодо наявності та потреб у розробленні процедур.

Другий розділ присвячено методології розроблення моделі загальних компетенцій. Зокрема, в ньому розкрито основні засади щодо побудови моделі компетенцій відповідно до досвіду організацій з розвинутими практиками управління персоналом.

Третій розділ містить інформацію щодо ключових етапів впровадження розроблених процедур у закладах охорони здоров'я.

Четвертий розділ розкриває покроковий опис процедури добору та працевлаштування працівників у закладах охорони здоров'я, зокрема такі етапи процедури, як: визначення вакансій, розміщення вакансій, оцінка та добір кандидатів, завершення добору та працевлаштування й адаптація працівника. Цей розділ також містить практичні поради щодо підходу до проведення фінального інтерв'ю з працівниками, які покидають організацію.

П'ятий розділ містить покроковий опис процедури кар'єрного розвитку працівників та розкриває такі етапи процедури, як: формування кадрового резерву, організація роботи з кадровим резервом та завершальні кроки в роботі з кар'єрним розвитком.

Шостий розділ містить покроковий опис процедури професійного розвитку працівників закладу охорони здоров'я, що відображає підхід до забезпечення постійного процесу збереження, оновлення, розвитку та вдосконалення професійних знань і навичок відповідно до пріоритетів закладу охорони здоров'я та потреб і запитів пацієнтів. Цей розділ розкриває такі етапи процедури, як: формування особистої професійної траєкторії працівників, організація заходів з виконання особистої професійної траєкторії працівників та оцінка результатів виконання працівниками особистої професійної траєкторії.

Сьомий розділ розкриває положення Кодексу етики для працівників закладів охорони здоров'я, а саме принципи взаємодії з пацієнтами, колегами та суспільством. У контексті основних принципів професійної етики також розкривається перелік обов'язків адміністрації закладу охорони здоров'я. Положення щодо професійної етики розкривають антидискримінаційні та антикорупційні принципи, положення, що стосуються конфлікту інтересів, взаємодії з фармацевтичними компаніями, виробниками засобів реабілітації та медичних виробів, ведення медичних записів, реагування на випадки насильства та жорстокого поводження, поведінки поза виконанням професійних обов'язків, спілкування телефоном, поведінки в соціальних мережах, а також зовнішнього вигляду співробітника. В розділі описано способи повідомлення про порушення Кодексу етики та наслідки недотримання його положень.

У восьмому розділі надано зразки документів, необхідних для ефективного впровадження та підтримки кадрових процедур у закладах охорони здоров'я.

Звертаємо увагу, що врахування індивідуальних особливостей організації, стратегічних цілей, місії, візії та конкурентоспроможності на ринку надання медичних послуг тощо допоможе побудувати найбільш ефективний підхід до управління персоналом.

РОЗДІЛ 1.
АКТУАЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВИХ ПРОЦЕДУР

1. Вплив кадрових процедур на підвищення ефективності організацій

Процес управління персоналом в організації є складним та безперервним. Водночас правильна організація цього процесу є запорукою ефективності та досягнення високих результатів. Саме тому провідні організації все більше уваги приділяють досягненню найвищого рівня зрілості функції управління персоналом.

Цикл управління персоналом (рис. 1.1) в організаціях з розвинутими практиками управління персоналом носить цілісний характер та має місце вже на етапі встановлення місії, візії та цінностей організації, відповідно до яких у подальшому розробляються цілі та стратегія організації.

Місія – це лаконічний вислів, який відображає, заради кого існує організація. Вона в жодному разі не повинна обмежуватися функціями. І місія не повинна бути просто гарним лозунгом, що приваблює клієнтів, – тоді вона не спрацює. В ідеальних умовах знати, розуміти, а головне – вірити в місію організації повинні всі її співробітники – від керівника до охоронця. Саме тому дуже важливо долучати до формулювання місії всіх співробітників та керуватися нею в щоденній діяльності. Місія відповідає на такі запитання:

- Що ми робимо? – Наш кінцевий результат.
- Чого ми не робимо? – Наші «червоні лінії».
- Як ми це робимо? – Чим ми відрізняємося від інших.
- Для кого? – Наша цільова аудиторія, наші клієнти.
- Чому саме це? – Яку проблему ми вирішуємо, де межі нашої компетенції.

Приклад місії закладу охорони здоров'я [1]

Ми будуємо довіру до української медицини, підвищуючи стандарти надання медичних послуг.

Візія (або бачення) – це чітка картина ідеального бажаного стану організації через певний проміжок часу в майбутньому. Візія повинна відповідати на такі запитання:

- Де ми хочемо бути?
- Якого стану речей ми прагнемо досягти?
- У чому полягає наша мета?

Приклад візії закладу охорони здоров'я [1]

Бути номером один у рейтингу довіри клієнтів за рівнем професіоналізму, сервісу та доступності.

Цінності – це ті основоположні принципи та переконання, якими керується організація та від яких ніколи не від-

[1] На прикладі приватної клініки «Добробут».

мовиться.

Під час розроблення цінностей необхідно відповісти на такі запитання:

- Чому ми разом?
- Що нас об'єднує?
- Хто наш ідеал?

Приклади цінностей закладу охорони здоров'я [1]***:***

- життя людини;
- професіоналізм;
- турбота;
- співпраця.

Побудова стратегії управління персоналом має значний зв'язок із загальною стратегією організації, відповідно до цілей якої каскадуються та визначаються цільові показники та пріоритети за всіма елементами управління персоналом: від формування моделі компетенцій до забезпечення кар'єрного розвитку. Таким чином, розроблення стандартизованих процедур сприятиме оптимізації ресурсів у стратегічно важливих напрямах та досягненню цілей найбільш швидкими методами, що позитивно впливатиме на ефективність організації загалом.

Рис. 1.1. Цикл управління персоналом

Підвищення результатів організацій вимагає комплексного підходу до підвищення зрілості функції управління персоналом, який передбачає послідовну реалізацію трьох ключових кроків:

1. Покращення базових практик управління персоналом (працевлаштування працівників, кар'єрний розвиток, навчання, управління ефективністю).
2. Розроблення та впровадження узгодженої з цілями організації стратегії управління персоналом.

3. Інвестування в критичні сфери управління персоналом (культура лідерства та постійного розвитку, регулярна взаємодія з працівниками, інклюзивність та різноманітність).

Позитивний результат у роботі організацій спостерігається вже під час реалізації першого етапу впровадження заходів щодо оптимізації базових практик управління персоналом. Так, організації зі зрілою функцією найму успішніші в показниках залучення персоналу, ефективності та формування стійкого іміджу (рис. 1.2). Організації зі зрілою функцією кар'єрного розвитку є більш успішними в досягненні максимальної ефективності, передбаченні змін та ефективному реагуванні на них і впровадженні інновацій. Зрілість функції навчання та розвитку також позитивно впливає на здатність передбачати зміни й ефективно реагувати на них. Окрім цього, організації зі зрілою функцією навчання та розвитку є більш успішні в розробленні інноваційних продуктів та процесів і в досягненні лідерських позицій на ринку.

Рис. 1.2. Переваги організацій зі зрілими функціями найму, кар'єрного розвитку і навчання та розвитку

Треба враховувати, що заклади охорони здоров'я (далі – заклади, заклад) є юридичними особами – суб'єктами господарювання. На них поширюються загальні принципи щодо операційної незалежності у провадженні господарської діяльності в межах, встановлених законодавством.

Водночас, згідно з частиною першою статті 24 Господарського кодексу України, управління господарською діяльністю в комунальному секторі економіки здійснюється через систему організаційно-господарських повноважень територіальних громад та органів місцевого самоврядування щодо суб'єктів господарювання, які належать до комунального сектору економіки та провадять свою діяльність на основі права господарського відання або права оперативного управління. Частиною п'ятою цієї статті передбачено, що органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за наслідки діяльності суб'єктів господарювання, які належать до комунального сектору економіки, на підставах, у межах і порядку, визначених законом.

У зв'язку з цим забезпечення урегульованості внутрішніх процесів і процедур та мінімізація пов'язаних із ними ризиків шляхом затвердження локальних актів закладу належать до інтересів, зокрема, органу місцевого самоврядування. Дотримання таких локальних актів та врегульованих ними процедур впливатиме на якість послуг, які надає заклад, а також на його внутрішньогосподарські відносини.

2. Аналіз поточної ситуації у закладах охорони здоров'я

У березні–червні 2019 року Проєктом USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я» була проведена оцінка внутрішніх процесів щодо кадрових питань у закладах. Оцінка проводилась у шести закладах різних регіонів України (три заклади первинної медичної допомоги і три – вторинної (спеціалізованої) допомоги), які добровільно взяли участь у відкритому конкурсі та яких було відібрано командою Проєкту.

Для оцінки було обрано такі сфери трудових відносин та їх нормативно-правового регулювання:

- працевлаштування;
- підвищення/просування працівників по роботі;
- нормування праці, навантаження на працівників;
- оплата праці;
- виплата надбавок, доплат, премій;
- безперервний професійний розвиток;
- отримання та реагування на скарги (зокрема, анонімні), що надійшли до медичного закладу;
- порядок дій працівників у разі виникнення конфлікту інтересів, корупційних чи неетичних дій.

Оцінка охоплювала два напрями дослідження:

- правове регулювання кадрових питань у закладах (закони, підзаконні нормативно-правові акти України, локальні акти, прийняті закладами); та
- кадрові відносини, які фактично сформувалися в трудових колективах закладів (інтерв'ю зі співробітниками обраних закладів з метою з'ясування рівня обізнаності зі сформованими процедурами та їх розуміння, визначення наявних недоліків і проблем).

Для оцінки документів та процедур щодо кадрових питань у закладах було застосовано п'ять критеріїв:

- наявність документа;
- відповідність документа законодавству;
- поінформованість працівників закладу про існування та зміст документа;
- розуміння документа і його використання працівниками закладу;
- чіткість і прозорість внутрішнього врегулювання процедури.

За результатами оцінки було виявлено такі основні ризики:

1. Непрозорість прийняття роботодавцем рішення про працевлаштування.
2. Непрозорість прийняття роботодавцем рішення про просування працівників по роботі.
3. Відсутність кандидатів для формування кадрового резерву.
4. Ігнорування інформації, отриманої у формі анонімних звернень.
5. Нераціональні затрати робочого часу, неправильне нормування праці працівників закладу, несправедливе встановлення виплат, пов'язаних із виконанням виробничих завдань і функцій.

6. Непрозорість та упередженість під час прийняття рішень щодо забезпечення умов для безперервного професійного розвитку.
7. Наявність конфлікту інтересів, корупційних чи неетичних дій та бездіяльність у разі їх виявлення.
8. Неетична та непрофесійна поведінка працівників закладу.
9. Недотримання встановлених законом обмежень для медичних та фармацевтичних працівників під час їхньої професійної діяльності.
10. Порушення прав працівників через їхню недостатню обізнаність з умовами колективного договору.
11. Непоінформованість трудового колективу на етапі затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку.
12. Непрозорість і неефективність фінансових стимулів.

Із метою верифікації результатів оцінки перед початком розроблення процедур управління персоналом було проведено опитування серед керівників пілотних закладів, що загалом підтвердило подальше існування в практиці роботи закладів ризиків, які виникли через відсутність внутрішніх правил/процедур і недостатній рівень обізнаності працівників із їхнім змістом. За результатами опитування було сформовано пріоритети щодо розроблення процедур управління персоналом, які містяться в цих Методичних рекомендаціях.

Окрім того, в межах розроблення та пілотування процедур було проведено опитування серед працівників пілотних закладів щодо аспектів управління персоналом, які, на їхню думку, потребують удосконалення. Більшість респондентів вказують, що варто покращити питання управління добробутом співробітників, винагородою та процес навчання й розвитку (рис. 1.3).

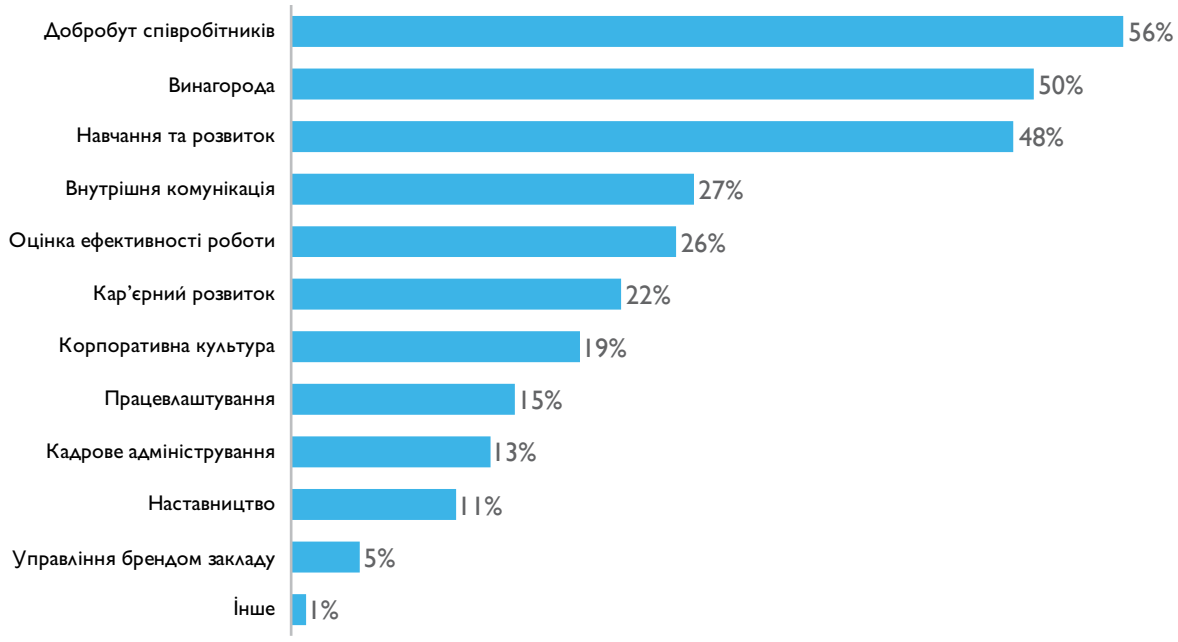

Рис. 1.3. Аспекти управління персоналом, що, на думку працівників пілотних закладів, потребують удосконалення

РОЗДІЛ 2.
РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЛЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1. Актуальність впровадження моделі компетенцій

Внаслідок ускладнення умов для здійснення успішної діяльності та підвищення конкуренції у галузі перед багатьма організаціями постає питання функціонування та досягнення стратегічних цілей найбільш ефективним способом. Саме тому все більше організацій формують стратегії управління персоналом та загальну корпоративну культуру відповідно до встановлених цілей, місії, візії та цінностей (рис. 2.1).

Одним із способів посилити зв'язок усіх цих елементів із стратегією управління персоналом є розроблення моделі компетенцій, яка, з одного боку, відображає пріоритети закладу, а з іншого – посадові обов'язки працівника. Відзначимо, що компетенція – спосіб дій, що забезпечують досягнення необхідного результату.

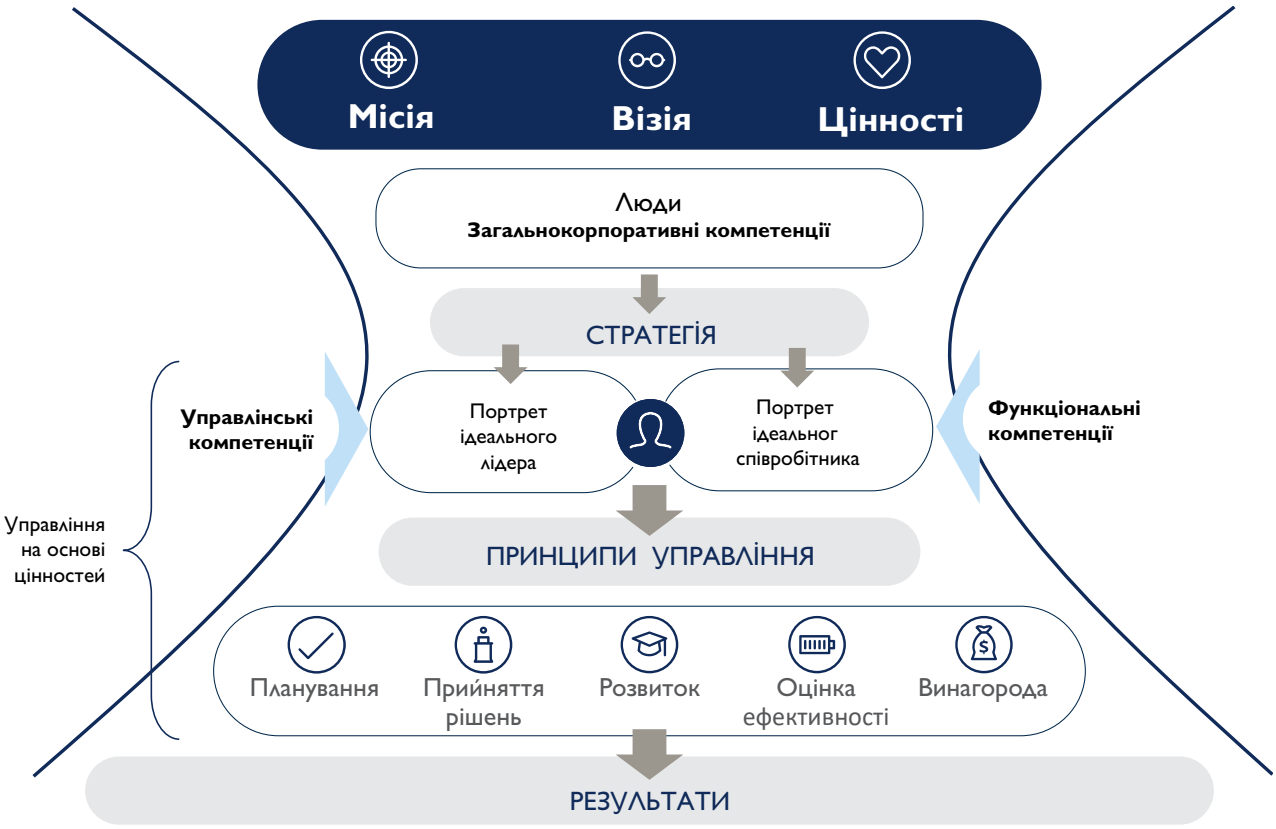

Рис. 2.3. Модель управління

2. Методологія розроблення моделі компетенцій

Модель компетенцій – це структурований набір компетенцій, необхідних для реалізації стратегії організації. Модель містить комбінацію управлінських, функціональних та загальних компетенцій.

Модель компетенцій – це структурований набір компетенцій, необхідних для реалізації стратегії організації. Модель містить комбінацію управлінських, функціональних та загальних компетенцій.

Зокрема, велика частина організацій впроваджує низку загальних компетенцій – принципів, якими працівники керуються під час виконання щоденних задач. Вони підтримують стратегічні цілі та транслюються на поведінку, засновану на цінностях, яку весь персонал повинен демонструвати під час виконання роботи. Зазвичай до таких компетенцій належать м'які навички (soft skills), які допомагають людям працювати разом. До таких компетенцій, зокрема, належать «командна робота», «комунікація» тощо.

Управлінські компетенції – це специфічні компетенції, що сприяють підвищенню ефективності та притаманні лідерам або працівникам, які мають високий потенціал до кар'єрного розвитку. Управлінські компетенції формують «портрет ідеального лідера». До таких компетенцій, зокрема, належать «управління змінами», «управління ризиками», «інноваційність» тощо.

Функціональні компетенції – це компетенції, які безпосередньо пов'язані з виконанням робочих обов'язків та відображають ті знання й навички, що необхідні для якісного виконання завдань. Функціональні компетенції формують «портрет ідеального працівника». До таких компетенцій можуть належати, наприклад, «управління даними», «фінансовий менеджмент» тощо.

Чому компетенції важливі?

- Формують «портрет ідеального співробітника».
- Описують навички та характеристики, які допоможуть працівникам і керівникам досягти стратегічних цілей.
- Допомагають створити нову організаційну культуру та відповідати майбутнім викликам.
- Визначають спільне бачення щодо потреб та очікувань організації.
- Виступають міцною основою для створення єдиних та об'єктивних стандартів ефективності роботи працівників.

Поширення практики розроблення моделі компетенцій пояснюється широким діапазоном використання цього інструменту. Так, модель компетенцій, що складається із загальних, управлінських та функціональних компетенцій, формує загальні принципи управління (рис. 2.1). У зіставних організаціях з розвинутими практиками управління персоналом модель компетенцій використовується в процесі добору та працевлаштування працівників для визначення вимог для посад/ролей, під час оцінки ефективності для визначення сильних та слабких сторін працівників, у процесі навчання та розвитку для визначення ключових потреб, у процесі кар'єрного розвитку для визначення рівня розвитку знань і навичок, необхідних для кар'єрного просування (рис. 2.2).

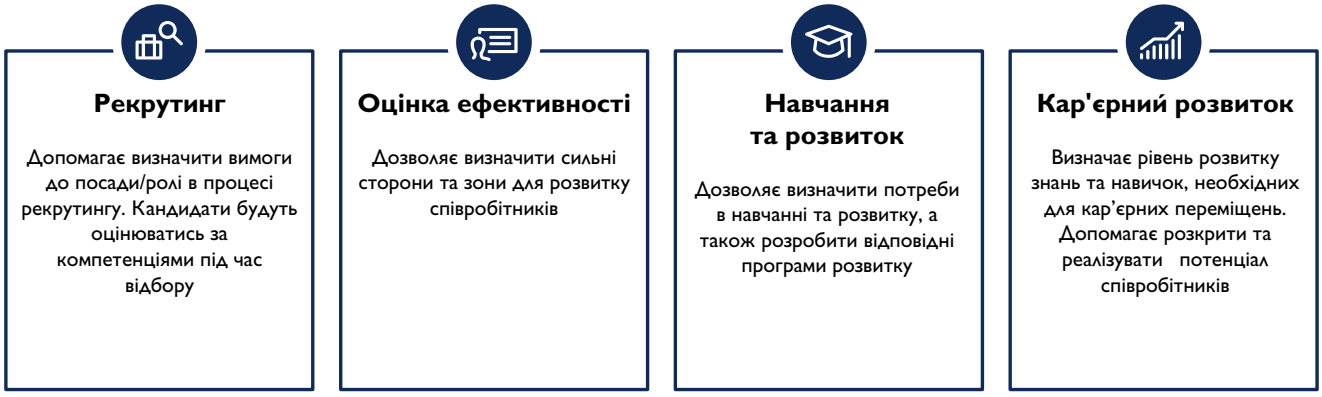

Рис. 2.2. Сфери застосування моделі компетенцій у процесах управління персоналом

Зазвичай процес формування моделі компетенцій здійснюється в три етапи: формування шаблону моделі компетенцій, деталізація моделі компетенцій, фінальний перегляд та затвердження моделі компетенцій.

Формування макета моделі компетенцій полягає у ґрунтовному аналізі стратегії та структури організації, а також вивченні провідних практик зіставних організацій. На основі проведених досліджень відбувається формулювання переліку компетенцій та їх опису, які в подальшому ввійдуть до кінцевого варіанта моделі компетенцій. Оптимальним підходом є визначення 5-7 компетенцій у кожній з категорій. Надалі перелік компетенцій коригується відповідно до отриманого від працівників зворотного зв'язку щодо того, наскільки запропонована модель відповідає стратегії, місії, візії та цінностям закладу. Збір зворотного зв'язку щодо моделі компетенцій може відбуватися у різних форматах. Так, зіставні організації з розвинутими практиками управління персоналом використовують винесення моделі компетенцій на загальне обговорення, проведення фокус-груп, анонімних онлайн-опитувань, а також проведення інтерв'ю з керівниками. Завершальним кроком першого етапу є валідація макета моделі компетенцій відповідно до зібраного зворотного зв'язку.

Другий етап розроблення моделі компетенцій полягає в деталізації моделі компетенцій, а саме визначенні низки поведінкових індикаторів, які відповідають кожній із компетенцій. Оптимальним підходом вважається визначення 4-5 поведінкових індикаторів для кожної з компетенцій. Поведінкові індикатори окреслюють поглиблений опис компетенцій та виступають характеристиками, які використовуються в процесах управління персоналом, наприклад при визначенні вимог до кандидатів, формуванні професійної траєкторії працівників тощо. Особливу увагу варто звернути на лаконічність та точність поведінкових індикаторів, оскільки саме цей фактор є визначальним у подальшому використанні моделі компетенцій. Варто відзначити, що в зіставних організаціях з розвинутими практиками управління персоналом модель функціональних компетенцій містить поділ за рівнями професійної кваліфікації.

Третій етап передбачає фінальну валідацію моделі компетенцій та поведінкових індикаторів з працівниками організації. Відбувається повторне оновлення моделі компетенцій відповідно до результатів збору зворотного зв'язку щодо того, наскільки поведінкові індикатори розкривають сутність кожної з компетенцій. Завершальним кроком третього етапу є затвердження моделі компетенцій з боку керівництва організації та поступове її впровадження у процеси управління персоналом.

3. Приклад моделі загальних компетенцій для закладів охорони здоров'я

Як зазначалося раніше, побудова моделі загальних компетенцій для закладів в організаціях з розвинутими практиками управління персоналом базується на стратегії, місії, візії та цінностях закладу, проте в умовах відсутності таких елементів виникає необхідність пошуку релевантних орієнтирів. Саме тому подальше розроблення шаблону моделі загальних компетенцій базувалося на результатах дослідження найкращих практик світових та вітчизняних організацій відповідної галузі.

На першому етапі розроблення моделі компетенцій нами був проведений огляд найкращих практик та проаналізовані моделі компетенцій провідних закладів охорони здоров'я у світі. На основі проведеного аналізу було визначено ключові категорії компетенцій та їхні складові відповідно до встановлених цінностей ВООЗ та МОЗ (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Ключові категорії компетенцій та їхні складові

Наступним етапом стало розроблення низки поведінкових індикаторів, що виступають характеристиками кожної з компетенцій (рис. 2.4).

Професійність	Клієнтоорієнтованість	Співпраця та взаємодія
Професійна експертиза • Виконання щоденних завдань відповідно до найвищих стандартів та постійний розвиток наявних знань та навичок • Здійснення практики на основі принципів доказової медицини* • Здатність проводити оцінку, дослідження та діагностику стану пацієнта* • Здатність проводити моніторинг поточного стану, лікування та запобігання захворюванню* • Знання та виконання на практиці законодавства та етичних норм **Аналітичне мислення** • Застосування наукових знань та критичного мислення на практиці • Вміння проводити якісний збір, аналіз та тлумачення інформації • Вміння оцінювати та управляти ризиками • Наявність навичок системного мислення	**Якісне обслуговування** • Професійна та соціальна відповідальність, готовність діяти чесно та відкрито за будь-яких обставин • Повага до пацієнтів, зрозуміла та етична комунікація, бажання допомогти • Використання сучасних підходів в щоденній роботі • Застосування передових досліджень, методологій та інструментів щодо підвищення якості та ефективності надання послуг • Наявність навичок ефективного управління ресурсами **Безпека пацієнтів** • Повага до приватності та конфіденційності пацієнтів, дотримання політик закладу та регулярних вимог • Самоперевірка, подвійна перевірка та партнерство з колегами для мінімізації ймовірності помилок • Підтримка безпечного середовища в закладі • Запобігання та боротьба з розповсюдженням інфекцій	**Інклюзивність** • Інклюзивне ставлення до пацієнтів, незалежно від ситуації • Ефективна взаємодія з різноманітними експертами, групами чи спільнотами • Повага до колег, усвідомлення цінностей різного досвіду, статі, віку, культури та етнічності • Відсутність страху висловлювати свою думку, ділитися сумнівами та ставити питання без страху помст, залякування чи дискримінації **Командна робота та партнерство** • Ефективна та етична комунікація, навички взаємодії з колегами • Зацікавленість, співпереживання та активне слухання щодо поглядів та потреб колег • Вміння сприймати та надавати конструктивний зворотний зв'язок • Здійснення позитивного впливу на командну роботу та підтримка зусиль щодо побудови команди

**Примітка: для посад, для яких застосовано*

Рис. 2.4. Загальні компетенції та поведінкові індикатори

Таким чином, на рисунку 2.4 представлено шаблон моделі загальних компетенцій для закладів охорони здоров'я в Україні, який в подальшому може використовуватися для впровадження процедур щодо управління персоналом.

РОЗДІЛ 3.
ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕДУР У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Як було зазначено раніше, наявність структурованих процедур є одним із найбільш важливих факторів, які впливають на ефективність організації. Так, розроблення моделі компетенцій формує підгрунтя для подальшої побудови структурованих процесів у закладі. Для спрощення впровадження стандартизованих процедур у закладах було розроблено шаблони процедур добору та працевлаштування працівників, кар'єрного розвитку працівників, професійного розвитку працівників та Кодексу етики для закладів, тексти яких представлені в наступних розділах. Для подальшого впровадження процедур необхідним кроком є адаптація відповідних документів до потреб закладу.

Ефективність нововведень в організаціях залежить від якості процесу їх впровадження. Надання коректної комунікації було і залишається конкурентною перевагою провідних організацій світу, проте особливої важливості цей аспект набуває під час впровадження змін. Зазвичай більшість організаційних змін фокусуються на бізнес-метриках та поведінці працівників. Відповідно до досліджень, 70% організацій зазнають невдач при впровадженні змін, причому 72% з них зазначають опір працівників або поведінку керівників як основну перешкоду в успішному впровадженні змін [2]. Саме тому розроблення покрокового плану впровадження процедур у закладі є стратегічно важливим кроком.

Розроблення документів з описом процедури та наказу про впровадження супроводжується низкою кроків щодо безпосередньої імплементації нової процедури (рис. 3.1). Насамперед керівники закладів мають ознайомитися з процедурами та, за потреби, адаптувати їх до специфіки діяльності закладу. Після підготовки фінального варіанта тексту процедури необхідно затвердити нову процедуру наказом керівника закладу або рішенням загальних зборів трудового колективу закладу (Кодекс етики та Положення про Раду з питань професійної етики).

Варто звернути увагу, що згідно із загальним правилом, визначеним у статті 57 Господарського кодексу України, порядок прийняття органами управління закладу рішень має визначатись в установчих документах. Таким чином, повноваження керівника закладу затверджувати локальні акти щодо внутрішніх процедур із кадрових питань повинні бути передбачені в установчих документах закладу.

Наступним кроком є реалізація ефективної комунікації щодо впровадження нової процедури.

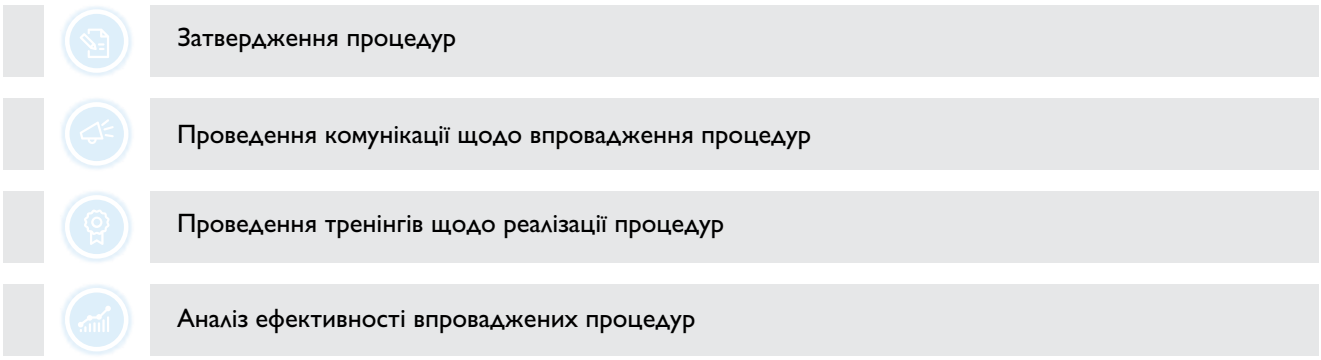

Рис. 3.1. Перелік кроків щодо впровадження кадрових процедур

[2] Джерело: McKinsey, "Organizations do not change. People change!", Anita Baggio, Eleftheria Digentiki and Rahul Varma.

Як зазначалося раніше, розроблення стратегії ефективної комунікації допоможе зменшити опір серед працівників шляхом надання відповідей на найбільш поширені запитання. Передусім необхідно донести такі основні аспекти [3]:

– Кінцеву ціль впровадження процедури: яким чином ця процедура підтримує реалізацію місії та візії закладу, як її впровадження допоможе досягнути стратегічних цілей та оптимізувати роботу закладу тощо.

– Актуальність процедури: чому ми маємо впровадити цю процедуру саме зараз, які конкурентні переваги отримає заклад від впровадження процедури тощо.

– Суть процедури: в чому полягає процедура, які основні кроки процедури, як впровадження процедури вплине на порядок виконання щоденних обов'язків працівників тощо.

Серед основних кроків комунікування процедур варто розглянути такі:

1. Інформування головним лікарем керівників структурних підрозділів щодо впровадження процедур на нараді.
2. Поширення відділом управління персоналом детальної інформації щодо процедур серед керівників структурних підрозділів.
3. Поширення керівниками структурних підрозділів інформації щодо впроваджених процедур серед співробітників.
4. Проведення відділом управління персоналом навчальних сесій щодо правильності реалізації процедур та участі в процесах.
5. Пропозиція змін керівниками структурних підрозділів з метою покращення процедур та систематичне оновлення наказів/процедур.

Якщо положення процедури стосуються пацієнтів, необхідно також забезпечити відповідну комунікацію серед них. До прикладів прозорої та зрозумілої комунікації з пацієнтами можна віднести надання коротких повідомлень в усному або письмовому (візуальному) форматі (рис. 3.2).

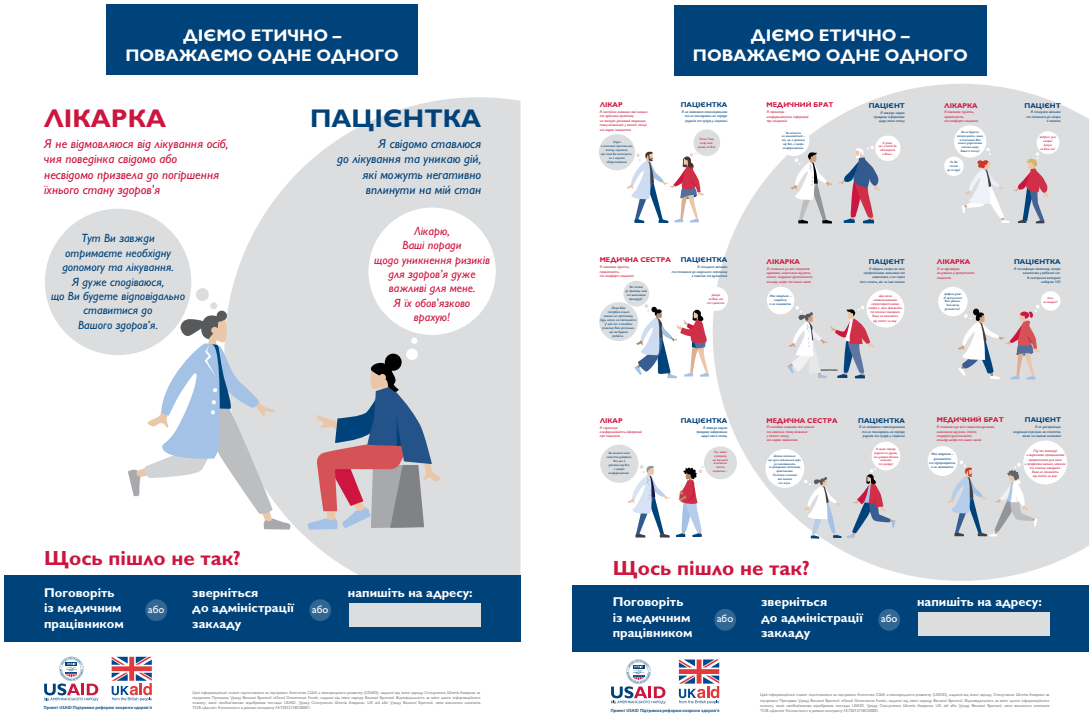

Рис. 3.2. Приклад комунікації з пацієнтами та працівниками за допомогою постерів

[3] Джерело: HBR, "How to Communicate Clearly During Organizational Change", Elsbeth Johnson.

Не менш важливим кроком є відстеження ефекту від впровадження процедур у закладі. Можливим варіантом є пілотне впровадження процедури в межах окремого структурного підрозділу. В разі позитивного результату пілотування в окремому структурному підрозділі, можна розглянути масштабування процедури в межах усього закладу. Порядок пілотування процедур передбачає здійснення таких кроків:

1. Проведення інтерв'ю з ключовими працівниками з метою отримання зворотного зв'язку щодо процедур.
2. Проведення опитування, наприклад в онлайн-форматі, серед робочого колективу закладу з метою отримання зворотного зв'язку щодо процедур.
3. Аналіз кейсів працевлаштування після впровадження процедури з метою пошуку зон для розвитку процедури.
4. Тестування дотримання виконання процедури за методикою «таємного покупця».

Таким чином, успішність імплементації нових процедур у закладах значною мірою залежить від якості розробленої покрокової стратегії впровадження. Рекомендується розглянути можливість пілотування нових процедур у межах окремого структурного підрозділу. Це допоможе відстежити результативність процедури, ідентифікувати зони для розвитку, а також мінімізувати операційні ризики, пов'язані із впровадженням змін. Успішність запуску в межах окремого підрозділу свідчитиме про можливість поширення змін у межах всього закладу.

РОЗДІЛ 4.
ПРОЦЕДУРА ДОБОРУ ТА ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1. Схематичне представлення процедури

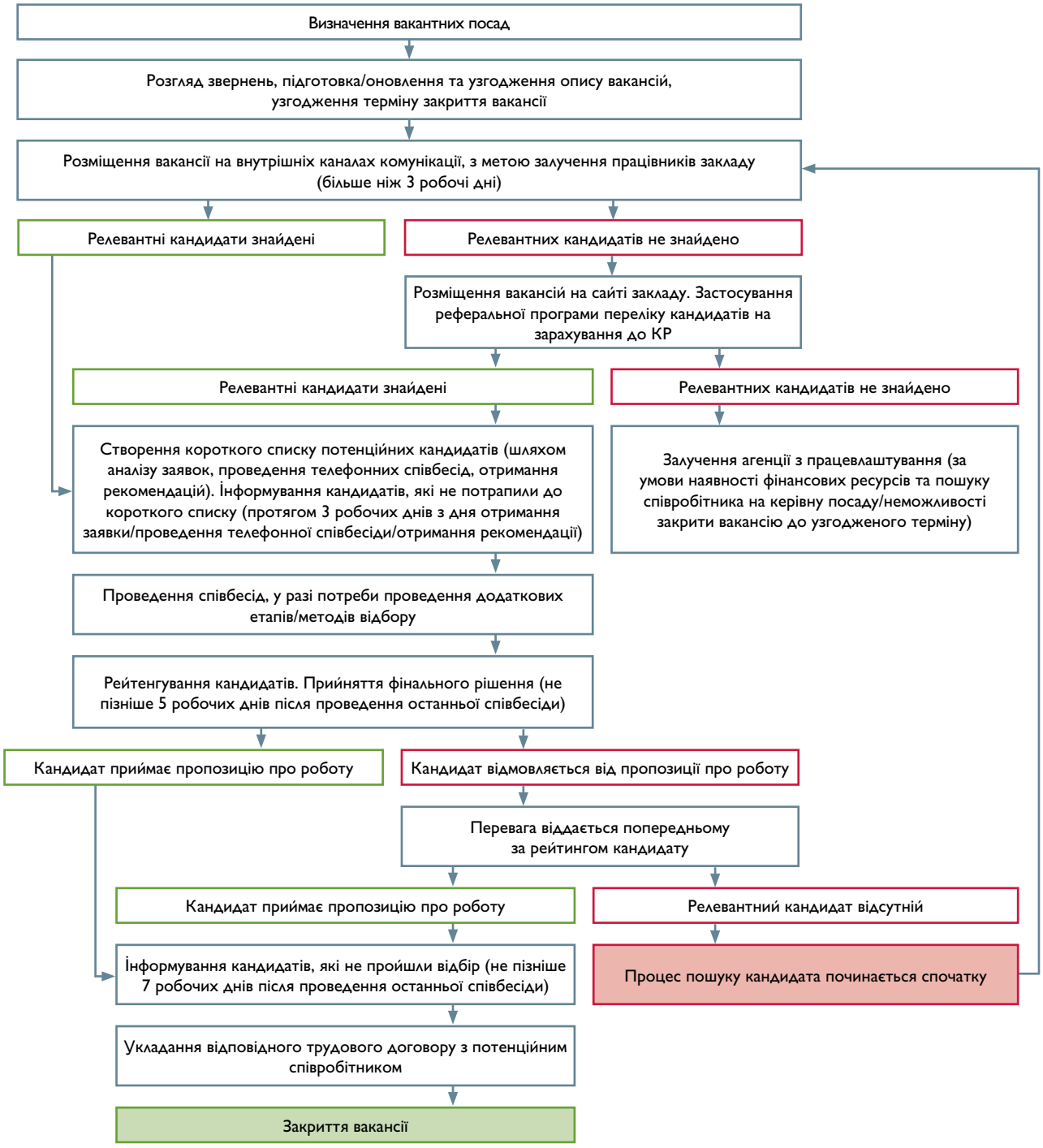

Рис. 4.1. Схематичне представлення процедури добору та працевлаштування

2. Покроковий опис процедури

2.1. Загальні положення

Нормативно-правове регулювання

Під час добору та працевлаштування працівників у закладі застосовуються положення Кодексу законів про працю України, Основ законодавства України про охорону здоров'я, законів України «Про зайнятість населення», «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», Галузевих правил внутрішнього трудового розпорядку, затверджених наказом Міністерства охорони здоров'я України від 18.12.2000 р. №204-о, Порядку працевлаштування випускників державних вищих медичних (фармацевтичних) закладів освіти, підготовка яких здійснювалась за державним замовленням, затвердженого наказом Міністерства охорони здоров'я України від 25.12.1997 р. №367, Положення про спеціалізацію (інтернатуру) випускників вищих медичних і фармацевтичних закладів освіти ІІІ-ІV рівня акредитації медичних факультетів університетів, затвердженого наказом Міністерства охорони здоров'я України від 19.06.1996 р. №291.

Вимоги до кваліфікаційних та спеціальних знань кандидатів на працевлаштування у закладі, їхні завдання, обов'язки та спеціалізація встановлюються на основі кваліфікаційних характеристик, зокрема:

- випуску 78 «Охорона здоров'я» Довідника кваліфікаційних характеристик працівників, затвердженого наказом Міністерства охорони здоров'я України від 29.03.2002 р. №117, щодо посад працівників, які є специфічними для галузі охорони здоров'я;
- випуску 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик працівників, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004 р. №336, щодо інших посад працівників закладу (далі – Довідник кваліфікаційних характеристик).

Назви посад працівників закладу визначаються відповідно до Національного класифікатора України «Класифікатор професій», затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. №327.

Принципи

Організація роботи з добору та працевлаштування працівників у закладі здійснюється на таких засадах:

- *Єдність:* об'єднання працівників навколо спільних місії, візії та цінностей закладу.
- *Рівність:* відсутність дискримінації кандидатів на працевлаштування за віковою, статевою, расовою чи будь-якою іншою ознакою.
- *Відповідність моделі компетенцій закладу:* належна оцінка професійних знань, умінь, навичок та здібностей кандидатів на працевлаштування.
- *Об'єктивність:* об'єктивне встановлення відповідності особи вимогам, які визначені для конкретних видів професійної діяльності та посад, зіставлення професійно важливих якостей і можливостей особи з вимогами, необхідними для зайняття конкретних посад.
- *Універсальність:* процедура працевлаштування працівників є єдиною для всіх посад та кандидатів.
- *Прозорість:* зрозумілість та доступність процедури працевлаштування всім учасникам процесу та зацікавленим сторонам.

Відповідальні особи за організацію роботи з добору та працевлаштування працівників у закладі

Організацію роботи з добору та працевлаштування працівників у закладі здійснюють директор закладу, його заступники, медичний директор, головна медична сестра та [начальник відділу кадрів (інспектор з кадрів) (далі – представник відділу кадрів)/начальник відділу управління персоналом (інспектор з управління персоналом) (далі – представник відділу управління персоналом)], які за посадою входять до складу Комітету з питань персоналу, що утворюється наказом директора закладу з метою скоординованого забезпечення закладу працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації.

До складу Комітету з питань персоналу входить представник спостереженої ради закладу (у разі її утворення).

Загальну координацію діяльності Комітету з питань персоналу забезпечує представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом].

Члени Комітету з питань персоналу відповідають за такі напрями роботи в частині добору та працевлаштування:

- заступники директора закладу – координація добору та працевлаштування немедичних працівників у закладі, аналіз показників роботи закладу, вжиття заходів щодо їх оптимізації, планування видатків закладу на оплату праці та мотивацію працівників;
- медичний директор – координація добору та працевлаштування лікарів, професіоналів із вищою немедичною освітою, які працюють у сфері охорони здоров'я;
- головна медична сестра – координація добору та працевлаштування молодших спеціалістів з медичною освітою та молодшого медичного персоналу.

Відповідальний Ключові завдання	Директор закладу, медичний директор, заступники директора	Представник [відділу кадрів/ відділу управління персоналом]	Керівник структурного підрозділу, безпосередній керівник кандидата
Розроблення змін до цього Порядку (зокрема, з метою погодження його з актуальними потребами закладу)		✓	
Погодження проєкту Порядку та змін до нього	✓	✓	
Забезпечення реалізації Порядку	✓	✓	✓
Моніторинг дотримання принципів добору та працевлаштування й належного виконання Порядку	✓	✓	
Підготовка та надання керівництву звітності щодо питань добору та працевлаштування		✓	
Підвищення обізнаності працівників щодо питань добору та працевлаштування й положень цього Порядку		✓	

Антидискримінаційні вимоги

Оголошення про наявні в закладі вакансії (прийом на роботу) не можуть містити вимоги щодо віку кандидатів, їхньої статі (за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі), висувати вимоги, що надають перевагу жіночій або чоловічій статі, представникам певної раси, кольору шкіри, щодо політичних, релігійних та інших переконань, членства в професійних спілках або інших об'єднаннях громадян, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками.

Дотримання вимог законодавства щодо працевлаштування окремих категорій громадян

З метою дотримання встановлених законодавством гарантій у сприянні працевлаштуванню окремих категорій громадян заклад встановлює такі квоти:

- 5% середньооблікової чисельності штатних працівників за попередній календарний рік для таких працівників:
  - один із батьків або особа, яка їх замінює, має на утриманні дитину (дітей) віком до шести років або виховує без одного з подружжя дитину віком до 14 років або дитину з інвалідністю, або утримує без одного з подружжя особу з інвалідністю з дитинства (незалежно від віку) та/або особу з інвалідністю І групи (незалежно від причин інвалідності);
  - діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування, особи, яким виповнилося 15 років та які за згодою одного з батьків або особи, яка їх замінює, можуть, як виняток, прийматися на роботу;
  - особи, звільнені після відбуття покарання або примусового лікування;
  - молодь, яка закінчила або припинила навчання в закладах загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти, звільнилася із строкової військової або альтернативної (невійськової) служби (протягом шести місяців після закінчення або припинення навчання чи служби) і яка вперше приймається на роботу;
  - учасники бойових дій, зазначені в пунктах 19–21 частини першої статті 6 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»;
  - особи, яким до настання права на пенсію за віком відповідно до статті 26 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» залишилося 10 і менше років;
- 4% середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу за попередній календарний рік для осіб з інвалідністю.

Інклюзивність та універсальний дизайн

Для працівників закладу, які мають інвалідність, у разі потреби забезпечується розумне пристосування робочого місця – індивідуальне рішення щодо робочого місця для конкретної людини з порушенням здоров'я.

Форми розумного пристосування:

1. Внесення модифікацій до будівель та приміщень, як структурних, так і композиційних. Наприклад, це може включати встановлення пандусів, розширення дверних прорізів, розміщення світлових перемикачів, дверних ручок, полиць на рівні, доступному для людей на візках, перестановка меблів, використання контрастних кольорів у декорі для людей із вадами зору тощо.
2. Перекладення певних вторинних, дрібних функціональних обов'язків (але не основних) на іншого працівника.
3. Переведення на альтернативну вакантну посаду, зокрема у випадках, коли жодне розумне пристосування не здатне уможливити ефективне та незалежне виконання функціональних обов'язків на чинній посаді.

4. Внесення змін до робочого графіка, запровадження гнучкого графіка роботи або надання додаткових перерв у робочий час.
5. Перенесення робочого місця до іншого приміщення чи поверху, надання дозволу на виконання певної роботи з дому.
6. Надання дозволів на відсутність у робочий час для реабілітації, медичного огляду, лікування.
7. Модифікація наявного та придбання нового обладнання, компенсаторних приладів.
8. Внесення змін до виробничих процедур, стандартів.
9. Покладення на інших працівників обов'язків із надання допомоги, менторства тощо [4].

Погодження та перегляд документа

1. Порядок працевлаштування працівників у закладі схвалюється Комітетом з питань персоналу та затверджується директором закладу.
2. Перегляд Порядку працевлаштування працівників у закладі здійснюється кожні 3 роки або у разі потреби частіше.

2.2. Визначення вакансій

1. Керівники структурних підрозділів є відповідальними за визначення потреби в нових працівниках, про що повідомляють представнику [відділу кадрів/відділу управління персоналом].
2. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] розглядає звернення керівників структурних підрозділів та визначає:
   - потребу у вакансії для закладу (відповідно до штатного розпису закладу);
   - потребу включення посади до штатного розпису закладу (у разі, якщо посада не передбачена планом чисельності/штатним розписом), проводить консультації з відповідним заступником директора закладу;

План чисельності – документ, що містить визначення потреби в кількості та якості працівників, необхідних закладу для досягнення поставлених цілей з урахуванням раціонального розподілу трудових ресурсів та оптимального співвідношення працівників різних категорій на період планування (зазвичай на 1 рік).

   - чи належить вакансія до керівних посад, за якими передбачено ведення кадрового резерву;
   - чи буде доцільнішим покладення обов'язків за відповідною посадою на іншого працівника закладу без звільнення від основної роботи зі встановленням відповідної доплати (суміщення професій (посад) для закриття вакансії;
   - чи посада повинна/може бути заміщена шляхом встановлення неповного робочого дня, неповного робочого тижня;
   - чи можливе залучення працівника для роботи за сумісництвом з оплатою праці за фактично виконану роботу з числа працівників закладу;
   - чи можливе укладення строкового трудового договору (коли трудові відносини не можуть бути встановлені

[4] За матеріалами ГПО «Права людини», підготовленими за фінансової підтримки Європейського Союзу та Міжнародного фонду «Відродження» в межах грантового компонента проєкту «Громадська синергія» під егідою Української сторони Платформи громадянського суспільства Україна-ЄС.

на невизначений строк) або трудового договору на час виконання певної роботи.

3. Керівника структурного підрозділу, який звернувся до [відділу кадрів/відділу управління персоналом], повідомляють про результати розгляду звернення.

   Якщо звернення стосується включення нової посади до штатного розпису, добору та працевлаштування працівників на посади, що включені до розділів «Керівники» або «Професіонали», на посаду старшої медичної сестри, про результати розгляду звернення повідомляють Комітет з питань персоналу, на засідання якого запрошується відповідний керівник структурного підрозділу.

   Комітет з питань персоналу виносить колегіальне рішення стосовно доцільності заповнення вакансії та надає рекомендації щодо встановлення мінімальних вимог до освіти, знань та практичних навичок кандидатів на відповідну посаду на основі Довідника кваліфікаційних характеристик та моделі загальних компетенцій [5] закладу.

4. Якщо звернення стосується призначення на керівну посаду, за якою передбачено ведення кадрового резерву (крім посади директора закладу), працівників, зарахованих до кадрового резерву за відповідною посадою, повідомляють про можливість подання заявки на працевлаштування. До таких працівників застосовується розділ 4.Б цього Порядку (Проведення співбесіди). У разі доцільності суміщення професій (посад) визначається кандидатура працівника, на якого можуть бути покладені обов'язки за відповідною посадою, та визначається розмір доплати до встановленого посадового окладу такому працівнику. Кандидатура відповідного працівника та обсяг додаткової роботи узгоджуються з керівником структурного підрозділу. Розмір доплати до посадового окладу визначається відповідно до колективного договору за погодженням із відповідним заступником директора.

   Керівник структурного підрозділу інформує працівника про можливість суміщення професій (посад), обсяг додаткової роботи та розмір доплати до посадового окладу. У разі відмови працівника представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] вживає заходів щодо добору та працевлаштування іншого працівника відповідно до цього Порядку. У разі згоди працівника на суміщення професій (посад) працівник подає письмову згоду на суміщення професій (посад) у вигляді заяви, на підставі якої директор закладу видає відповідний наказ.

   У разі доцільності залучення працівника з числа працівників закладу для роботи за сумісництвом визначається працівник, який потенційно буде працювати за сумісництвом. Кандидатура відповідного працівника та обсяг навантаження погоджуються між керівником структурного підрозділу та представником [відділу кадрів/відділу управління персоналом]. Розмір оплати праці визначається пропорційно до розміру посадового окладу для відповідної посади, передбаченого колективним договором.

   Керівник структурного підрозділу інформує працівника про можливість сумісництва, обсяг навантаження та розмір оплати праці. У разі відмови працівника від такої можливості представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] вживає заходів щодо добору та працевлаштування іншого працівника відповідно до цього Порядку. У разі згоди працівника оформлюється відповідний наказ директора закладу про прийняття на роботу за сумісництвом.

5. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] та керівник структурного підрозділу узгоджують опис вакансії відповідно до рекомендацій Комітету з питань персоналу (за потреби).

   Опис вакансії повинен містити таку інформацію:

   – назва посади;

   – розмір заробітної плати;

   – основні завдання та обов'язки;

   – вимоги до кандидата (необхідні рівень освіти, знання та практичні навички, досвід роботи, кваліфікаційні вимоги, компетенції);

   – умови праці (форма зайнятості, режим роботи, кількість днів відпустки, соціальні гарантії, характеристики

[5] Модель загальних компетенцій для закладів охорони здоров'я України представлено на рисунку 2.4.

робочого місця тощо);

– контактна інформація.

За необхідності до опису вакансії може включатися інша інформація.

2.3. Розміщення вакансій

1. Керівник структурного підрозділу та представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] узгоджують термін закриття вакансії.

2. Інформація про вакансію повідомляється внутрішніми каналами комунікації закладу (у групі працівників закладу в соціальній мережі, мобільних додатках для обміну повідомленнями, корпоративною електронною поштою), для того щоб працівники закладу, які потенційно можуть бути зацікавленими в посаді, мали можливість подати заявку на працевлаштування7, яку можна отримати, звернувшись до представника [відділу кадрів/відділу управління персоналом]. Якщо на вакансію претендує працівник закладу, до нього застосовується розділ 4.Б цього Порядку (Проведення співбесіди) у разі відповідності вимогам до кандидата на працевлаштування за цією вакансією. Додатково представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] просить безпосереднього керівника працівника, який подав заявку на вакансію, підготувати рекомендаційний лист щодо цього працівника.

В деяких закладах існує практика створення груп у мобільних додатках для обміну повідомленнями (Telegram, Viber, WhatsApp) для оперативного обміну інформацією між працівниками, які займають керівні посади, а також каналів для інформування всіх працівників закладу.

3. За відсутності заявок на працевлаштування від внутрішніх кандидатів протягом більш ніж 3 робочих днів інформація про вакансію передається до базового центру зайнятості [6] та публікується на сайті закладу та сторінках закладу в соціальних мережах, де також розміщується онлайн-форма заявки [7], яку заповнюють потенційні зовнішні кандидати.

4. У разі, якщо кандидат подає заявку на працевлаштування за відсутності відкритої вакансії, представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] додає заявку до бази даних потенційних кандидатів. У разі відкриття нової вакансії, за відсутності внутрішніх кандидатів, представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] перевіряє базу даних на наявність кандидатів на відкриту вакансію. Відповідні кандидати запрошуються до проходження процедури добору та працевлаштування з дотриманням вимог, встановлених цим Порядком.

5. У закладі діє реферальна програма, коли працівники можуть рекомендувати кандидатів на посади. Працівник заповнює відповідну форму [8] та разом із резюме кандидата передає її у [відділ кадрів/відділ управління персоналом] на розгляд. Такий кандидат проходить процедуру добору та працевлаштування з дотриманням вимог, встановлених цим Порядком.

З метою сприяння залученості працівників до питань розвитку закладу та формування ефективної і професійної команди закладу доцільно розглянути можливість фінансового мотивування працівників за надання рекомендацій про кандидатів на працевлаштування, які успішно пройшли відбір.

У деяких організаціях існує практика нарахування працівникам, які надали рекомендації про кандидатів на працевлаштування, бонусних балів, що за результатами року можуть бути обміняні на сувеніри із символікою закладу (ручка, блокнот, чашка, сумка тощо).

[6] Механізм подання інформації базовому центру зайнятості встановлений Порядком подання форми звітності №3-ПН «Інформація про попит на робочу силу (вакансії)», затвердженим наказом Міністерства соціальної політики України від 31.05.2013 р. №316 (у редакції наказу Міністерства соціальної політики України від 05.12.2016 р. №1476).

[7] Шаблон заявки на працевлаштування представлено в Додатку 2.

[8] Шаблон заявки кандидата за реферальною програмою представлено в Додатку 3.

6. У разі пошуку працівника на посаду, включену до розділу «Керівники» Довідника кваліфікаційних характеристик, або неможливості закрити вакансію до узгодженого терміну та за умови наявності фінансових ресурсів заклад може залучати до співпраці суб'єкта господарювання, який надає послуги з посередництва в працевлаштуванні (агенцію з працевлаштування). Відбір відповідного суб'єкта господарювання відбувається з дотриманням Закону України «Про публічні закупівлі».

З метою забезпечення інтеграції місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в процес добору й працевлаштування працівників у закладах та підвищення ефективності цього процесу рекомендовано розглянути можливість ініціювання співробітництва з відповідними управліннями/департаментами охорони здоров'я місцевих державних адміністрацій, виконавчих органів місцевих рад, а саме: ознайомлення їх з Порядком, інформування щодо переліку вакансій, залучення до процесу пошуку відповідних кандидатів на основі моделі загальних компетенцій.

2.4. Оцінка та добір кандидатів

А. Перегляд заявок

1. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] здійснює перегляд та первинний аналіз заявок на працевлаштування, що надходять за певною вакансією (зокрема, тих, що містяться у базі даних потенційних кандидатів), та відбирає заявки кандидатів, які відповідають критеріям, зазначеним в описі вакансії. За необхідності представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] консультується з керівниками структурних підрозділів, обговорюючи варіанти та рішення для задоволення потреб у доборі працівників.

2. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] шляхом телефонної співбесіди [9] оцінює кандидатів, надає основну інформацію про посаду та за результатами розмови складає резюме про кандидата, яке буде використовуватися як довідка про кандидата під час співбесіди.

3. Якщо потенційний кандидат підходить за необхідними критеріями/вимогами та зацікавлений у цій вакансії, представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] додатково контактує з особою з попереднього місця роботи, зазначеною в заявці на працевлаштування, з метою отримання зворотного зв'язку щодо роботи кандидата на попередньому місці роботи. Такий зворотний зв'язок фіксується в письмовому вигляді, додається до пакета документів щодо кандидата та може використовуватися для прийняття рішення щодо проведення з ним співбесіди.

4. Якщо потенційний кандидат підходить за необхідними критеріями/вимогами та зацікавлений у цій вакансії, а також з урахуванням зворотного зв'язку з попереднього місця роботи, кандидат запрошується на співбесіду. Інформування про співбесіду відбувається мінімум за 5 робочих днів до її проведення.

   У разі невідповідності певній вакансії кандидата інформують протягом 3 робочих днів із дня проведення телефонної співбесіди.

[9] Шаблон сценарію телефонної співбесіди представлено в Додатку 4.

Шаблон тексту повідомлення про відмову в працевлаштуванні

Шановний(-а) [ПІБ кандидата],

Ми щиро вдячні за час, який Ви присвятили для того, щоб долучитися до нашого робочого колективу на посаді [назва посади]. Ми дуже цінуємо Ваш інтерес до нашого закладу.

Під час пошуку кандидатів на цю посаду ми проаналізували велику кількість анкет. Нас зацікавив Ваш досвід роботи, навички та компетенції. Проте за результатами ретельної оцінки, на жаль, для нашого закладу вони є дещо недостатніми. Ми змушені повідомити, що Ви не пройшли відповідний етап добору.

Ми будемо раді знову бачити Вас, якщо Вас зацікавлять інші доступні вакансії у нашому закладі. Переглянути їх можна на нашому сайті [посилання] та сторінках закладу в соціальних мережах [посилання].

Бажаємо Вам успіхів у подальшому пошуку роботи!

З найкращими побажаннями,

Команда [назва закладу]

Інформування кандидатів може здійснюватися шляхом телефонного дзвінка, електронного листа або СМС-повідомлення.

В зіставних організаціях з розвиненими практиками управління персоналом з метою аналізу професійних знань, навичок та компетенцій перед проведенням співбесіди реалізується додатковий етап – проведення технічного (функціонального) тестування. Для організації такого етапу оцінки кандидатів додатково розробляються тести (окремо для кожної групи посад).

Б. Проведення співбесіди

1. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] організовує співбесіди: надсилає запрошення кандидатам та іншим учасникам співбесіди, організовує приміщення у разі, якщо співбесіда передбачає особисту присутність кандидата, та здійснює все необхідне для організації співбесіди.
2. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] надсилає пакет документів, необхідних для проведення співбесіди, кожному учаснику співбесіди з числа працівників закладу, що містить:
   - опис вакансії;
   - форму оцінки співбесіди [10];
   - заявку на працевлаштування кандидата/заявку кандидата за реферальною програмою та резюме кандидата;
   - резюме, складене за результатами телефонної співбесіди;
   - рекомендаційний лист.
3. Співбесіду проводять щонайменше два представники закладу: безпосередній керівник потенційного працівника та представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом]. На співбесіді не може бути присутній працівник аналогічного з кандидатом рівня. У разі пошуку працівника на керівну посаду на співбесіді обов'язково повинен бути присутній керівник структурного підрозділу, заступник директора закладу/медичний директор/головна медична сестра (залежно від посади). Всі співбесіди повинні бути структурованими та проводитися за однаковим сценарієм: із застосуванням запитань на основі загальних компетенцій (рис. 4.2) та запитань, що стосуються опису посади.

[10] Шаблон форми оцінки співбесіди представлено в Додатку 5.

Професійність	Клієнтоорієнтованість	Співпраця та взаємодія
Професійна експертиза • Якими принципами/правилами Ви керуєтесь/керувалися у Вашій щоденній роботі? • Опишіть три ключові навички, які на Вашу думку є критично важливими для даної посади. Чи володієте Ви описаними навичками? • Опишіть дії/обов'язки, які Ви виконуєте\ виконували у Вашій щоденній роботі **Аналітичне мислення** • Розкажіть про складну ситуацію, яку Вам потрібно було вирішити на Вашому поточному/останньому місці роботи. Яви її вирішили, якими був Ваші дії?	**Якісне обслуговування** • Чи були випадки, коли пацієнти були незадоволені наданням послуг? Чому, за яких обставин це сталось? Якими були Ваші дії? • Чи використовуєте/використовували Ви новітні техніки, методології, інструменти у свої роботі? Якщо так, то які? • Розкажіть про будь-які зміни, які Ви ініціювали для підвищення якості Вашої роботи/роботи організації • Як Ви будете діяти за умови обмежених ресурсів? **Безпека пацієнтів** • Чи були у Вашій діяльності випадки порушення приватності та конфіденційності пацієнтів? Якщо так, якими були Ваші подальші дії? • Уявіть, що Ви допустились помилки у Вашій роботі, якими будуть Ваші дії? Що треба було зробити, щоб уникнути помилки? • Опишіть ситуацію, коли Ви спостерігали загрозу здоров'ю чи безпеці клієнтів. Якими були Ваші дії? • Розкажіть про ситуацію, коли Ви йшли на ризик, заради клієнтів у своїй професійній діяльності.	**Інклюзивність** • Чи були клієнти, яким Ви відмовляли у наданні своїх послуг? З яких причин? • Чи взаємодієте Ви з різноманітними зовнішніми експертами, спільнотами? Якщо так, то з якою метою? • Розкажіть про Ваші стосунки з колегами в колективі. Якими принципами Ви керуєтесь, спілкуючись з ними? • Чи були ситуації, коли Ви е погоджувались з Вашими колегами? Як Ви діяли у таких ситуаціях? **Командна робота та партнерство** • Які складнощі роботи в команді у Вас виникали? • Уявіть, що у Вашого члена команди трапилась складна ситуація, якими будуть Ваші дії? • Як Ви ставитесь до зворотного зв'язку? Наскільки він є корисним у Вашій діяльності? • Ви надаєте перевагу командній роботі чи індивідуальній роботі? Чому?

Рис. 4.2. Шаблон сценарію співбесіди на основі загальних компетенцій з метою добору персоналу

4. Під час співбесіди надається інформація про роботу, відділ та організацію, умови працевлаштування, зокрема будь-які особливі обставини, такі як ненормований робочий день тощо, та можливості для навчання й кар'єрного розвитку. Хоча представники [відділу кадрів/відділу управління персоналом] повинні прагнути підтримувати позитивний імідж закладу, вони мають надавати кандидату вичерпну правдиву та об'єктивну інформацію.

5. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] заповнює інформацію про процес та результати співбесіди з кандидатами відповідно до форми оцінки співбесіди, що погоджується з усіма учасниками співбесіди з числа працівників закладу. У формі оцінки співбесіди зазначається рішення щодо прийняття на роботу/ відхилення кандидата та його причини.

6. Якщо проведення співбесіди не буде достатньо, щоб підтвердити рівень знань, навичок та компетенцій кандидатів, застосовуються додаткові методи/етапи відбору, такі як повторна співбесіда з розширеним складом представників закладу, тестування, письмові кейсові завдання тощо.

7. Після проведення співбесід з усіма кандидатами, які подали заявки на вакантну посаду, але не пізніше ніж через 5 робочих днів після проведення останньої співбесіди, учасниками співбесіди з числа працівників закладу складається рейтинг кандидатів та приймається фінальне рішення щодо кандидата, який успішно пройшов співбесіду.

   У складенні рейтингу не можуть брати участь працівники, які рекомендували кандидата за реферальною програмою, а також особи, які є близькими родичами чи свояками кандидата (батьки, подружжя, брати, сестри, діти, а також батьки, брати, сестри і діти подружжя).

8. Кандидат, який успішно пройшов співбесіду та підтвердив свою відповідність опису вакансії, надає представнику [відділу кадрів/відділу управління персоналом] паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову

книжку, документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я та інші документи. Документи, що засвідчують відповідність кандидата опису вакансії, перевіряються до укладення трудового договору.

9. Інформація про кандидатів, які мають високі результати оцінки, проте щодо яких не було прийнято фінальне рішення про формування пропозиції про роботу, додається до бази даних потенційних кандидатів. У разі відкриття нової вакансії, за відсутності внутрішніх кандидатів, представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] запрошує відповідних кандидатів до проходження процедури добору та працевлаштування з дотриманням вимог, встановлених цим Порядком.

10. Кандидати, які не пройшли співбесіду, інформуються про відмову не пізніше ніж через 7 робочих днів після проведення останньої співбесіди. На запит кандидатів, які не пройшли добір, їм надається розгорнутий зворотний зв'язок щодо причин відхилення їхньої кандидатури. Копії всієї документації, що стосується кандидатів, які не пройшли співбесіду, повинні зберігатися у [відділі кадрів/відділі управління персоналом] протягом 12 місяців.

2.5. Завершення добору, працевлаштування

1. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] надсилає пропозицію про роботу кандидату [11], який успішно пройшов співбесіду, із зазначенням найменування посади, розміру заробітної плати, умов праці у разі потреби та з дотриманням визначених законодавством вимог – тривалості випробування з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Кандидат повинен надати згоду на працевлаштування протягом трьох робочих днів з дати направлення пропозиції про роботу.

2. У разі, якщо кандидат погоджується з пропозицією про працевлаштування, з ним укладається відповідний трудовий договір, що оформлюється наказом керівника закладу.

3. У разі, якщо відповідний кандидат відмовляється від працевлаштування, перевага віддається попередньому за рейтингом кандидату.

4. У разі незакриття вакансії до узгодженого терміну представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] аналізує причини та приймає рішення щодо подальших кроків відповідно від належності до керівного рівня/критичності посади [12]:

   – пошук на керівну/критичну посаду: продовження терміну та/або залучення до співпраці суб'єкта господарювання, який надає послуги з посередництва в працевлаштуванні (див. п. 2.3 розділу 4 цього документу (Розміщення вакансій);

   – пошук на посаду, що не міститься у переліку керівних/критичних посад: обговорення з Комітетом з питань персоналу актуальності відповідної вакансії для закладу. Якщо визначено, що вакансія наразі не є актуальною, процедура добору для відповідної вакансії припиняється до повторного звернення керівника структурного підрозділу. В іншому випадку – термін закриття вакансії продовжується.

2.6. Адаптація працівника

Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом]:

1. Надсилає привітальний лист [13] новому працівнику.

2. Знайомить усіх працівників закладу з новим працівником шляхом розсилки листа-знайомства [14] з новими працівниками внутрішніми каналами комунікації закладу (у групі працівників закладу в соціальній мережі, мобільних додатках для обміну повідомленнями, корпоративною електронною поштою).

[11] Шаблон пропозиції щодо працевлаштування представлено в Додатку 6.

[12] Процедуру формування переліку критичних посад представлено в Додатку 7.

[13] Шаблон привітального листа представлено в Додатку 8.

[14] Шаблон листа-знайомства представлено в Додатку 9.

3. Повідомляє працівників структурного підрозділу про приєднання до команди нового працівника, коротко пояснює його обов'язки та зону відповідальності, повідомляє про зміни в робочих процесах у зв'язку з приєднанням нового працівника (у разі потреби).

4. Спільно з керівником структурного підрозділу готує робоче місце: перевіряє, чи працює необхідне обладнання (у разі наявності), організовує робочий простір так, щоб він був функціональним та комфортним. Якщо для роботи нового працівника необхідні спеціальні інструменти, обладнання тощо, завчасно забезпечує їх.

5. Розробляє, роздруковує, підписує з працівником усі необхідні документи.

6. Ознайомлює із закладом (показує робоче місце, аварійні виходи, туалети, кухню та інші зони/приміщення закладу).

7. Знайомить нового працівника з його новими колегами, керівником.

8. Організовує налаштування облікового запису та додавання до внутрішніх каналів комунікації закладу.

9. Роз'яснює працівникові його права й обов'язки та інформує під розписку про умови праці, наявність на робочому місці, де він буде працювати, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їхнього впливу на здоров'я, його права на пільги й компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору.

10. Ознайомлює працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором.

11. Організовує проведення інструктажу працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони.

12. Спільно з керівником структурного підрозділу розробляє перелік завдань для працівника на строк випробування (у разі, якщо умова про випробування зазначена в наказі про прийняття на роботу).

13. Підтримує регулярний зв'язок з новим працівником протягом усього періоду випробування з метою підтримки та допомоги під час адаптації.

14. Закріплює за працівником наставника серед працівників відповідного структурного підрозділу, який допомагає працівнику адаптуватися та розвиватися в межах закладу. Не рідше ніж раз на місяць (у разі необхідності частіше) новий працівник ініціює зустрічі з наставником, де обговорює питання, які його турбують, можливі зони для розвитку тощо. Наставник допомагає в швидкій адаптації нового працівника та його подальшому розвитку в закладі.

15. Спільно з керівником структурного підрозділу проводить оцінку проходження випробування відповідно до розробленого переліку завдань (протягом трьох днів після завершення випробування).

16. Повідомляє працівника про результати проходження випробування.

3. Пам'ятка щодо проведення фінального інтерв'ю

В організаціях з розвинутими практиками управління персоналом невід'ємною частиною роботи з кадрами є утримання персоналу та формування сильного бренду роботодавця. Одним із інструментів, що допоможе підвищити ефективність роботи в цих напрямах, є проведення фінальних інтерв'ю.

Фінальне інтерв'ю – це інструмент комунікації з працівниками, що передбачає проведення інтерв'ю в разі припинення трудових відносин працівника з організацією з метою отримання детальної інформації щодо причин припинення трудових відносин, а також зворотного зв'язку щодо досвіду роботи в організації.

Причини проведення фінального інтерв'ю

1. Визначення найбільш поширених причин припинення трудових відносин

   Визначення «больових точок» у роботі організації дозволяє глибше зрозуміти зони для розвитку та розробити низку ініціатив щодо покращення поточної ситуації. Мінімізація впливу найбільш поширених факторів припинення трудових відносин допоможе знизити рівень плинності персоналу в майбутньому.

2. Отримання інформації щодо стилю та ефективності управління керівників

   Збір зворотного зв'язку щодо роботи з окремим керівником допоможе ідентифікувати та сприяти кар'єрному розвитку ефективних лідерів і водночас визначити неефективних керівників та розробити план їхнього розвитку або у разі потреби замінити їх.

3. Ідентифікація випадків порушення політик і процедур, наявних в організації, та/або Кодексу етики

   Запитання щодо наявності випадків порушень політик та процедур можуть бути більш ефективними саме під час проведення фінального інтерв'ю, коли працівник знаходиться поза впливом/тиском колег або інших робочих факторів.

4. Формування відчуття цінності у працівників

   Якісне проведення фінального інтерв'ю з працівниками, які покидають організацію, допоможе сформувати розуміння того, що кожен працівник є важливим. Позитивне враження при припиненні трудових відносин також сприятиме формуванню сильного бренду роботодавця на ринку.

5. Визначення переваг працевлаштування в організаціях-конкурентах

   Запитання щодо переваг нового роботодавця допоможуть дослідити ринкові практики щодо винагороди, додаткових пільг, можливостей для розвитку, методів управління добробутом працівників тощо та вдосконалити власні підходи до управління персоналом.

Проведення фінального інтерв'ю повинно бути чітко окреслене політиками організації та відбуватися відповідно до стандартизованої процедури. Розуміння того, що процедура є обов'язковою для всіх працівників, значно підвищує ймовірність результативності інтерв'ю, тому проведення таких інтерв'ю повинно розповсюджуватися на всіх працівників.

Для полегшення збору та структурування інформації варто розробити загальну структуру інтерв'ю. Водночас необхідно брати до уваги, що кожен випадок є унікальним, тому чітко структурований підхід не здатен забезпечити повного висвітлення всіх деталей. Саме тому для отримання неочевидної та цінної інформації структура фінального інтерв'ю повинна забезпечувати гнучкість бесіди. Особа, яка проводить інтерв'ю, повинна вміти вислуховувати, ставити відкриті запитання та підтримувати позитивну атмосферу протягом бесіди. Фактором, що значною мірою вливає на результативність проведення фінальних інтерв'ю, є забезпечення конфіденційності інформації, яку надає працівник.

Проведення фінальних інтерв'ю застосовується у випадках припинення трудових відносин з ініціативи працівника. Деякі організації впроваджують проведення таких інтерв'ю насамперед для керівників та представників посад, для яких формується кадровий резерв, потім розповсюджуючи цю практику на всіх інших працівників.

Оптимальною формою проведення інтерв'ю є особиста зустріч. У випадках, коли проведення інтерв'ю у формі особистої зустрічі неможливе, альтернативою може бути віддалений формат збору зворотного зв'язку, а саме:

- проведення розмови в телефонному форматі;
- відправлення анкети [15] на електронну адресу для самостійного заповнення;

[15] Шаблон анкети представлено в Додатку 10.

- заповнення анкети в паперовому форматі з подальшою передачею до відділу управління персоналом;
- заповнення анкети шляхом використання спеціальних онлайн-платформ (наприклад, Google Forms).

Проводити фінальне інтерв'ю можуть:

- керівник відділу;
- безпосередній керівник працівника;
- представник відділу управління персоналом;
- наставник працівника;
- незалежний спеціаліст/консультант.

Згідно з дослідженнями [16], найчастіше фінальне інтерв'ю проводять керівники відділу. Натомість найбільш ефективними та чесними є інтерв'ю, проведені з представником відділу управління персоналом. Визначальним фактором при виборі особи, яка проводить інтерв'ю, є відповідні навички спілкування та емпатії.

Згідно з дослідженнями16, оптимальним періодом проведення фінального інтерв'ю вважається момент між рішенням працівника про припинення трудових відносин та тим, коли людина фактично йде з місця роботи. Таким чином, проведення інтерв'ю відбувається тоді, коли спогади ще свіжі, але емоції вже зникають. Іншим ефективним підходом є проведення фінального інтерв'ю через певний час після того, як працівник пішов з організації.

У зіставних організаціях з розвинутими практиками управління персоналом фінальне інтерв'ю проводять в два етапи. Перший етап – протягом періоду, коли працівник вирішив покинути організацію, а другий етап реалізується через 3–6 місяців після припинення трудових відносин. Фактично такі роботодавці використовують обидва підходи в своїй практиці.

Поширеним підходом щодо тривалості фінального інтерв'ю є його проведення до 60–90 хвилин або ж варіювання тривалості залежно від побажань працівника.

Особа, яка проводить фінальне інтерв'ю, заповнює форму щодо результатів проведення інтерв'ю [17] та передає отриману інформацію до відділу управління персоналом. Відділ управління персоналом консолідує та аналізує зібрані дані.

Результати проведеного аналізу передаються керівникам не рідше разу на рік з метою врахування отриманих результатів при прийнятті управлінських рішень.

Структура фінального інтерв'ю

Початкові етапи роботи в закладі

1. Як Ви дізналися про вакансію закладу?
2. Чому Ви прийняли пропозицію щодо працевлаштування в закладі?
3. Чи була Вам надана інформація щодо обов'язків та вимог до посади під час інтерв'ю при прийомі на роботу?
4. Чи виправдала робота на цій посаді Ваші очікування?

[16] Джерело: HBR, "Making Exit Interviews Count", Everett Spain and Boris Groysberg.

[17] Шаблон форми для збору інформації представлено в Додатку 11.

Причини припинення трудових відносин

5. Розкажіть, будь ласка, про причини припинення трудових відносин із закладом.
6. Чи могли б Ви розглянути можливість повернення на роботу в заклад у майбутньому?
7. Чи Ви розглядали інші варіанти, які дозволили б Вам залишитися в закладі, перед прийняттям остаточного рішення щодо припинення трудових відносин?

Взаємодія з керівництвом

8. Будь ласка, опишіть робоче середовище, в якому Ви працювали.
9. Чи вважаєте Ви, що Ваша співпраця з керівником була плідною? Що потрібно було б зробити, щоб підвищити ефективність такої взаємодії?
10. Чи отримували Ви зворотний зв'язок від керівника, зокрема щодо можливостей професійного розвитку? Якщо так, то в якій формі та як часто?
11. Як би Ви описали стиль управління Вашого безпосереднього керівника/керівника відділу?
12. Як би Ви описали стиль управління закладом загалом?
13. Чи траплялися конфліктні ситуації, які Ви не змогли вирішити та про які хотіли б поговорити?

Інформація щодо нового місця роботи

14. Які переваги має Ваше нове місце роботи порівняно з Вашою роботою в закладі?
15. Розкажіть, будь ласка, трохи про свої обов'язки на новому місці роботи.

Підсумкові запитання

16. Чи є у Вас якісь додаткові коментарі/побажання?

РОЗДІЛ 5.
ПРОЦЕДУРА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1. Схематичне представлення процедури

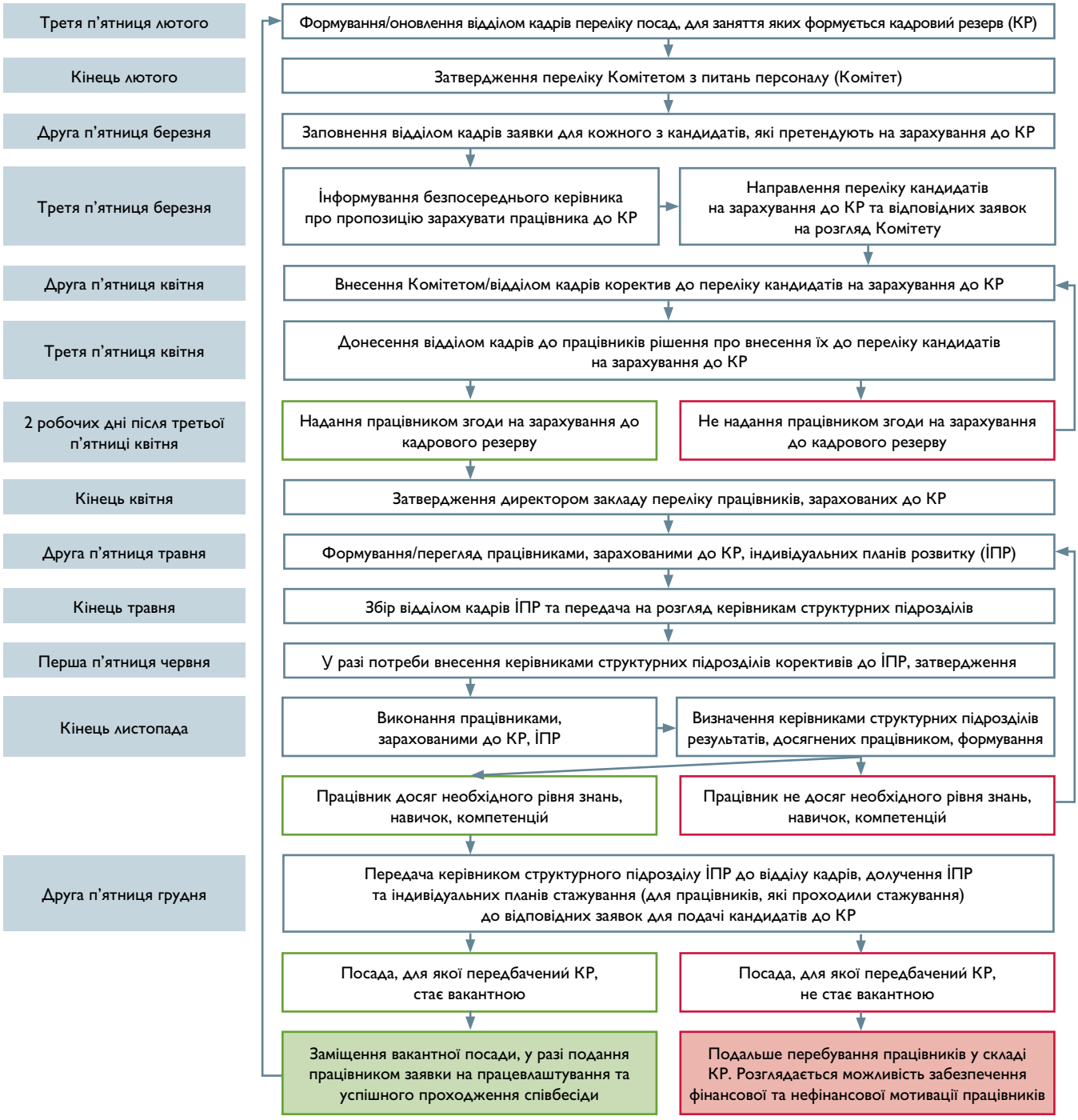

Рис. 5.1. Схематичне представлення процедури кар'єрного розвитку працівників

2. Покроковий опис процедури

2.1. Загальні положення

Нормативно-правове регулювання

Під час організації роботи з кар'єрного розвитку працівників закладу застосовуються положення Кодексу законів про працю України, Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», Закону України «Про професійний розвиток працівників», наказу Міністерства охорони здоров'я України від 22.02.1993 р. №34 «Про організацію підготовки резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я України», наказу Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. №127/151 «Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві».

Вимоги до кваліфікаційних та спеціальних знань працівників, які претендують на кар'єрне просування, їхні завдання, обов'язки та спеціалізація встановлюються на основі кваліфікаційних характеристик, зокрема:

- випуску 78 «Охорона здоров'я» Довідника кваліфікаційних характеристик працівників, затвердженого наказом Міністерства охорони здоров'я України від 29.03.2002 р. №117, щодо посад працівників, які є специфічними для галузі охорони здоров'я;
- випуску 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик працівників, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004 р. №336, щодо інших посад працівників закладу.

Принципи

Організація роботи з кар'єрного розвитку працівників закладу здійснюється на таких засадах:

- *Рівність:* кар'єрний розвиток працівників здійснюється із забезпеченням рівних можливостей працівників незалежно від їхнього віку, статі, раси, кольору шкіри, релігійних переконань, стану здоров'я чи інших ознак.
- *Індивідуальний підхід:* кар'єрний розвиток працівників базується на індивідуальній оцінці ефективності роботи працівника.
- *Універсальність:* процедура кар'єрного розвитку працівників є єдиною для всіх працівників закладу.
- *Прозорість:* усі працівники закладу ознайомлені з процедурою кар'єрного розвитку, вона зрозуміла та доступна всім працівникам.

Кар'єрний розвиток – горизонтальний або вертикальний рух в організації, що передбачає розширення функцій, зміну обов'язків, розширення сфери повноважень, підвищення рівня відповідальності та рівня заробітної плати.

Відповідальні особи за організацію роботи з кар'єрного розвитку працівників закладу

Організацію роботи з кар'єрного розвитку працівників здійснюють директор закладу, його заступники, медичний директор, головна медична сестра та представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом], які за посадою входять до складу Комітету з питань персоналу, що утворюється наказом директора закладу з метою скоординованого забезпечення кар'єрного розвитку працівників згідно із встановленими принципами.

До складу Комітету з питань персоналу входить представник спостережної ради закладу (у разі її утворення).

Загальну координацію діяльності Комітету з питань персоналу забезпечує представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом].

Члени Комітету з питань персоналу відповідають за такі напрями роботи в частині кар'єрного розвитку працівників:

- заступники директора закладу – координація кар'єрного розвитку немедичних працівників закладу, аналіз показників роботи закладу, вжиття заходів щодо їх оптимізації, планування видатків закладу на кар'єрний розвиток працівників, забезпечення умов для досягнення працівниками закладу належного професійного рівня, включно з організацією професійного навчання та забезпеченням своєчасного підвищення їхньої кваліфікації;
- медичний директор – організація безперервного професійного розвитку медичного персоналу, координація кар'єрного розвитку лікарів, професіоналів із вищою немедичною освітою, які працюють у сфері охорони здоров'я;
- головна медична сестра – координація розроблення й впровадження заходів щодо підвищення кваліфікації молодших спеціалістів з медичною освітою, а також спеціальної підготовки на робочих місцях молодших медичних сестер, контроль своєчасного проходження атестації молодших спеціалістів з медичною освітою, координація кар'єрного розвитку молодших спеціалістів з медичною освітою та молодшого медичного персоналу.

Розподіл інших завдань з питань кар'єрного розвитку між відповідальними особами представлено в таблиці нижче.

Відповідальний **Ключові завдання**	**Директор закладу, заступники директора, медичний директор, головна медична сестра**	**Представник [відділу кадрів/ відділу управління персоналом]**	**Керівник структурного підрозділу**
Розробка змін до цього Порядку (зокрема, з метою погодження його з актуальними потребами закладу)		✓	
Погодження проєкту Порядку та змін до нього	✓	✓	
Забезпечення реалізації Порядку	✓	✓	✓
Моніторинг дотримання принципів кар'єрного розвитку та належного виконання Порядку	✓	✓	
Підготовка та надання керівництву звітності щодо питань кар'єрного розвитку		✓	
Аналіз показників роботи закладу з питань кар'єрного розвитку працівників	✓		

Відповідальний Ключові завдання	Директор закладу, заступники директора, медичний директор, головна медична сестра	Представник [відділу кадрів/ відділу управління персоналом]	Керівник структурного підрозділу
Підвищення обізнаності працівників щодо питань кар'єрного розвитку та положень цього Порядку		✔	

Антидискримінаційні вимоги та дотримання вимог законодавства щодо кар'єрного розвитку

Під час вирішення питання щодо кар'єрного просування працівників не допускається будь-яка дискримінація у сфері праці, зокрема порушення принципу рівності прав і можливостей, пряме або непряме обмеження прав працівників залежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, гендерної ідентичності, сексуальної орієнтації, етнічного, соціального та іноземного походження, віку, стану здоров'я, інвалідності, підозри чи наявності захворювання на ВІЛ/СНІД, сімейного та майнового стану, сімейних обов'язків, місця проживання, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, участі у страйку, звернення або наміру звернення до суду чи інших органів за захистом своїх прав або надання підтримки іншим працівникам у захисті їхніх прав, повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних із корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції», а також сприяння особі в здійсненні такого повідомлення, за мовними або іншими ознаками, не пов'язаними з характером роботи або умовами її виконання.

За умови однакового ступеня розвитку необхідних компетенцій, а також відповідності всім іншим критеріям усіх кандидатів на посаду, просування працівників по роботі здійснюється з дотриманням принципу надання переваги особі тієї статі, яка представлена в закладі меншою мірою [18].

Погодження та перегляд документа

1. Порядок кар'єрного розвитку працівників у закладі схвалюється Комітетом з питань персоналу та затверджується директором закладу.
2. Перегляд Порядку кар'єрного розвитку працівників у закладі здійснюється кожні 3 роки або у разі потреби частіше.

2.2. Формування кадрового резерву

Кадровий резерв – група працівників з високими показниками ефективності роботи та високим потенціалом до кар'єрного зростання, які беруть участь у процесі підготовки для зайняття керівних посад в організації та першочергово розглядаються при відкритті вакансій на відповідну посаду.

[18] На основі методичних рекомендацій щодо ідентифікації випадків гендерної дискримінації та механізму надання правової допомоги, затверджених наказом Міністерством юстиції України від 12.03.2019 р. №33.

2.2.1. Формування кадрового резерву

1. [Відділ кадрів/відділ управління персоналом] формує перелік посад, для зайняття яких формується кадровий резерв, та подає на погодження Комітетом з питань персоналу до третьої п'ятниці лютого.

2. Комітет з питань персоналу затверджує перелік посад, для зайняття яких формується кадровий резерв, до кінця лютого .

3. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] до другої п'ятниці березня заповнює заявку [19] для кожного з кандидатів, яких він пропонує висунути на зарахування до кадрового резерву, відповідно до таких вимог:

   – високий результат щорічної оцінки ефективності роботи (за ключовими показниками ефективності (КПЕ) та компетенціями [20]);

Ключові показники ефективності (КПЕ) – це показники діяльності працівника, які можна виміряти або оцінити кількісно з метою визначення прогресу чи ступеня досягнення поставлених цілей протягом визначеного періоду.

Проведення щорічної оцінки ефективності роботи (за КПЕ та компетенціями) вимагає розроблення відповідного Порядку оцінки ефективності працівників у закладах.

   – стаж роботи, що задовольняє вимоги для призначення на посаду;

   – відповідний рівень освіти, що задовольняє вимоги для призначення на посаду;

   – рівень кваліфікації, що вимагається на посаді, на яку претендує кандидат, або нижчий рівень, за умови, що кандидат зможе протягом року отримати необхідний рівень кваліфікації.

4. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] до третьої п'ятниці березня інформує безпосереднього керівника відповідного кандидата про пропозицію висунути працівника на зарахування до кадрового резерву.

5. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] до третьої п'ятниці березня надсилає перелік кандидатів на зарахування до кадрового резерву та відповідні заявки на розгляд Комітету з питань персоналу. Для розгляду питання можливості зарахування працівника до кадрового резерву на засідання Комітету з питань персоналу запрошується безпосередній керівник відповідного працівника. У разі виникнення розбіжностей серед членів Комітету щодо кандидатури на зарахування до кадрового резерву директор закладу має право вирішального голосу.

6. За потреби члени Комітету з питань персоналу вносять свої корективи до переліку та передають його до [відділу кадрів/відділу управління персоналом] до другої п'ятниці квітня.

7. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] до третьої п'ятниці квітня повідомляє працівників про внесення їх до переліку кандидатів на зарахування до кадрового резерву.

8. Працівник надає свою згоду на зарахування до кадрового резерву протягом двох робочих днів. У разі відмови працівника від зарахування до кадрового резерву представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] має можливість запропонувати Комітету з питань персоналу іншого кандидата до кінця квітня.

9. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] подає остаточний проєкт переліку працівників, зарахованих до кадрового резерву, директору.

10. Директор закладу до кінця квітня затверджує перелік працівників, зарахованих до кадрового резерву.

11. Працівник може бути виключений зі складу кадрового резерву з таких підстав:

[19] Шаблон заявки на подання кандидатів до кадрового резерву представлено в Додатку 13.

[20] Модель загальних компетенцій для закладів охорони здоров'я України представлено на рисунку 2.4.

– за власним бажанням на підставі особистої заяви, в якій обов'язково обґрунтовує своє рішення. Заява подається в довільній письмовій формі до [відділу кадрів/відділу управління персоналом]. Заява розглядається [відділом кадрів/відділом управління персоналом] протягом тижня;

– за ініціативою керівника структурного підрозділу на підставі поданої до [відділу кадрів/відділу управління персоналом] службової записки, в якій обов'язково обґрунтовується причина прийнятого рішення. Заява розглядається [відділом кадрів/відділом управління персоналом] протягом тижня. Про рішення повідомляється працівник, який за бажанням може оскаржити рішення;

– у разі звільнення працівника або його смерті.

2.2.2. Організація роботи з кадровим резервом

1. Кожен працівник, зарахований до кадрового резерву, до другої п'ятниці травня формує індивідуальний план розвитку [21] з урахуванням вимог до кваліфікаційних і спеціальних знань працівника для зайняття посади вищого рівня та зон розвитку, зазначених у заявці, представленій у Додатку 13 цього Порядку. Такі індивідуальні плани можуть включати:

   – підвищення кваліфікації до необхідного для зайняття посади рівня;

   – стажування для набуття практичного досвіду виконання завдань та обов'язків на посаді вищого рівня терміном до 10 місяців (див. п.4 частини 2.2.2 розділу 5 цього документу);

   – участь у заходах безперервного професійного розвитку, інших заходах підвищення кваліфікації;

   – систематичне навчання шляхом самоосвіти (відвідування відповідних тренінгів, семінарів, проходження онлайн-курсів тощо).

2. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] до кінця травня збирає індивідуальні плани розвитку та передає на розгляд керівникам структурних підрозділів.

3. Керівники структурних підрозділів до першої п'ятниці червня затверджують індивідуальні плани розвитку, у разі потреби вносячи до них корективи.

4. У разі проходження працівником стажування директор закладу за поданням керівників структурних підрозділів визначає тривалість та керівника стажування. Керівники стажування спільно з працівником, зарахованим до кадрового резерву, розробляють індивідуальний план стажування [22]. Керівники структурних підрозділів затверджують індивідуальний план стажування.

   Керівники стажування виконують такі обов'язки:

   – ознайомлюють працівника, зарахованого до кадрового резерву, з організацією роботи та функціональними обов'язками за посадою вищого рівня;

   – здійснюють контроль за виконанням індивідуального плану стажування;

   – ведуть облік виконаної роботи (табель обліку робочого часу працівника);

   – надають необхідну методичну та практичну допомогу працівнику, зарахованому до кадрового резерву, у вивченні питань, передбачених індивідуальним планом стажування;

   – після закінчення стажування проводять з працівником, зарахованим до кадрового резерву, співбесіду, на якій обговорюють якість виконання працівником поставлених завдань;

   – готують відгук про якість виконання працівником, зарахованим до кадрового резерву, індивідуального плану

[21] Шаблон індивідуального плану розвитку представлено в Додатку 14.

[22] Шаблон індивідуального плану стажування представлено в Додатку 15.

стажування.

– Працівник виконує такі обов'язки:

– активно опановує нові знання, отримує практичні навички та вміння, необхідні для якісного виконання функціональних обов'язків, передбачених посадою вищого рівня;

– у повному обсязі виконує завдання, передбачені індивідуальним планом стажування.

Керівник стажування в разі невиконання працівником, який проходить стажування, індивідуального плану стажування, недбалого ставлення до покладених на нього обов'язків, порушення трудової дисципліни інформує про це керівника структурного підрозділу.

Керівники стажування передають відгук про якість виконання працівником, зарахованим до кадрового резерву, індивідуального плану стажування до [відділу кадрів/відділу управління персоналом].

2.2.3. Завершальні кроки

1. До кінця листопада працівники, зараховані до кадрового резерву, передають свої індивідуальні плани розвитку керівникам структурних підрозділів для аналізу. Керівники структурних підрозділів визначають, які результати були досягнуті працівником, та залишають свою оцінку у вигляді рекомендації в індивідуальному плані розвитку. Якщо працівник не досяг необхідного рівня знань, навичок, компетенцій, його індивідуальний план розвитку переглядається для подальшого розвитку працівником необхідних знань, навичок, компетенцій.

2. Керівники структурних підрозділів до другої п'ятниці грудня передають індивідуальні плани розвитку до [відділу кадрів/відділу управління персоналом]. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] долучає індивідуальні плани розвитку та індивідуальні плани стажування (для працівників, які проходили стажування) до відповідних заявок для подачі кандидатів до кадрового резерву.

3. Якщо посада, для якої передбачений кадровий резерв, стає вакантною, працівник, зарахований до кадрового резерву, який здобув необхідних знань, навичок, компетенцій для того, щоб зайняти відповідну посаду, повідомляється про можливість подання заявки на працевлаштування та проходить співбесіду відповідно до Порядку добору та працевлаштування працівників у закладі. Після заміщення вакантної посади вживаються заходи з формування кадрового резерву за цією посадою, передбачені цим Порядком.

Якщо посада, для якої передбачений кадровий резерв, НЕ стає вакантною, працівник продовжує перебувати в кадровому резерві. Розглядається можливість забезпечення фінансової та нефінансової мотивації працівника, зарахованого до кадрового резерву.

У зіставних організаціях з розвиненими практиками управління персоналом працівники, зараховані до кадрового резерву, в разі відсутності вакантної посади та кар'єрного просування можуть претендувати на таку фінансову та нефінансову мотивацію:

- підвищення заробітної плати;
- підвищення розміру/виплата бонусу;
- розширення зони відповідальності співробітника;
- оплата відвідування додаткових фахових семінарів, тренінгів, лекцій, зокрема за кордоном;
- участь у менторських/коучингових програмах;
- отримання подарункових сертифікатів;
- компенсація оплати занять у спортивних секцій.

РОЗДІЛ 6.
ПРОЦЕДУРА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1. Схематичне представлення процедури

Формування особистої професійної траєкторії працівників	**Друга п'ятниця грудня**	[Відділ кадрів / відділ управління персоналом]	Формування переліку посад, що передбачають обов'язкове формування особистої професійної траєкторії працівників, подача на затвердження Комітету з питань персоналу
	Кінець грудня	Комітет з питань персоналу	Затвердження переліку посад, що передбачають обов'язкове формування особистої професійної траєкторії працівників
		[Планово-економічний відділ]	Підготовка та доведення до відома Комітету з питань персоналу інформації про обсяг коштів, передбачених для оплати вартості участі працівників в заходах безперервного професійного розвитку
	Третя п'ятниця січня	Комітет з питань персоналу	Визначення пріоритетів закладу щодо безперервного розвитку працівників та напрямів використання коштів
	Кінець січня	[Відділ кадрів / відділ управління персоналом]	Повідомлення працівників про визначені пріоритети закладу щодо безперервного розвитку працівників та напрями використання коштів внутрішніми каналами комунікації закладу
	Друга п'ятниця лютого	Працівник	Формування особистої професійної траєкторії з урахуванням передбачених законодавством вимог до безперервного професійного розвитку, а також власних професійних потреб і зон розвитку
	Кінець лютого	Керівник структурного підрозділу	Погодження особистої професійної траєкторії працівника та, за потреби, внесення до неї корективів
		Працівник	Передача погоджених особистих професійних траєкторій до [відділу кадрів / відділу управління персоналом]
	Друга п'ятниця березня	[Відділ кадрів / відділ управління персоналом]	Аналіз особистих професійних траєкторій працівників та передача узагальненої інформації про необхідні фінансові ресурси Комітету з питань персоналу
Організація заходів з виконання особистої професійної траєкторії		[Відділ кадрів / відділ управління персоналом]	Повідомлення інформації про майбутні заходи безперервного професійного розвитку внутрішніми каналами комунікації закладу
	За два тижні до проведення заходу	Працівник	Звернення із заявою щодо участі у заході безперервного професійного розвитку до керівника та [відділу кадрів / відділу управління персоналом] за погодженням
	3 робочі дні з дня отримання заяви	[Відділ кадрів / відділ управління персоналом]	Перевірка відповідності заходу особистій професійній траєкторії працівника, пріоритетам закладу щодо безперервного розвитку працівників, моделі компетенцій закладу та професійним потребам працівника
	3 робочі дні з дня отримання заяви	[Відділ кадрів / відділ управління персоналом]	Отримання погодження щодо оплати/часткової оплати вартості участі в заході закладом від [планово-економічного відділу]
	3 робочі дні з дня отримання заяви	[Відділ кадрів / відділ управління персоналом]	Підготовка проекту наказу про направлення працівника для участі в заході безперервного професійного розвитку
Оцінка результатів виконання	**Друга п'ятниця лютого**	Працівник	Передача особистих професійних траєкторій керівникам структурних підрозділів для аналізу та оцінки (в формі рекомендацій) результатів працівника
	Кінець лютого	Працівник	Передача особистих професійних траєкторій та рекомендацій від керівника структурного підрозділу до [відділу кадрів / відділу управління персоналом]
		[Відділ кадрів / відділ управління персоналом]	Врахування результатів виконання працівниками особистої професійної траєкторії при прийнятті рішень щодо фінансового заохочення працівників та формуванні кадрового резерву

Рис. 6.1. Схематичне представлення процедури кар'єрного розвитку працівників

2. Покроковий опис процедури

2.1. Загальні положення

Під час організації роботи з професійного розвитку працівників закладу застосовуються:

- Основи законодавства України про охорону здоров'я;
- Кодекс законів про працю України;
- Закон України «Про професійний розвиток працівників»;
- Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 28.03.2018 р. №302;
- постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.1997 р. №695 «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва»;
- наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22.02.2019 р. №446 «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів»;
- наказ Міністерства охорони здоров'я від 12.08.2009 р. №588 «Про атестацію професіоналів з вищою немедичною освітою, які працюють в системі охорони здоров'я»;
- наказ Міністерства охорони здоров'я України від 23.11.2007 р. №742 «Про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою»;
- наказ Міністерства охорони здоров'я України від 12.12.2006 р. №818 «Про вдосконалення атестації провізорів та фармацевтів»;
- наказ Міністерства охорони здоров'я України від 07.12.1998 р. №346 «Про затвердження Переліку назв циклів спеціалізації та вдосконалення лікарів і провізорів у вищих медичних (фармацевтичному) закладах (факультетах) післядипломної освіти».

Принципи

Організація роботи з професійного розвитку працівників закладу здійснюється на таких засадах:

- *Рівність:* професійний розвиток працівників здійснюється із забезпеченням рівних можливостей працівників незалежно від їхнього віку, статі, раси, кольору шкіри, релігійних переконань, стану здоров'я чи інших ознак.
- *Індивідуальний підхід:* професійний розвиток працівників базується на індивідуальній оцінці потреб працівника.
- *Відповідність моделі компетенцій закладу:* вибір заходів професійного розвитку працівників здійснюється з урахуванням знань, умінь, навичок, здібностей та компетенцій працівників, що визначені закладом як пріоритетні для його розвитку.
- *Універсальність:* процедура професійного розвитку працівників є єдиною для всіх працівників закладу.
- *Прозорість:* усі працівники закладу ознайомлені з процедурою професійного розвитку, вона зрозуміла та доступна всім працівникам.

Відповідальні особи за організацію роботи з кар'єрного розвитку працівників закладу

Організацію роботи з професійного розвитку працівників здійснюють директор закладу, його заступники, медичний директор, головна медична сестра та представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом], які за посадою входять до складу Комітету з питань персоналу, що утворюється наказом директора закладу з метою скоординованого забезпечення професійного розвитку працівників згідно із встановленими принципами.

До складу Комітету з питань персоналу входить представник спостережної ради закладу (у разі її утворення).

Загальну координацію діяльності Комітету з питань персоналу забезпечує представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом].

Члени Комітету з питань персоналу відповідають за такі напрями роботи в частині кар'єрного розвитку працівників:

- заступники директора закладу – координація професійного розвитку немедичних працівників закладу, аналіз показників роботи закладу, вжиття заходів щодо їх оптимізації, планування видатків закладу на професійний розвиток працівників, забезпечення належних умов для досягнення працівниками закладу належного професійного рівня, включно з організацією професійного навчання та забезпеченням своєчасного підвищення їхньої кваліфікації;
- медичний директор – організація безперервного професійного розвитку медичного персоналу;
- головна медична сестра – координація розроблення й впровадження заходів щодо підвищення кваліфікації молодших спеціалістів з медичною освітою, а також спеціальної підготовки на робочих місцях молодших медичних сестер, контроль своєчасного проходження атестації молодших спеціалістів з медичною освітою, координація кар'єрного розвитку молодших спеціалістів з медичною освітою та молодшого медичного персоналу.

Розподіл інших завдань з питань професійного розвитку між відповідальними особами представлено в таблиці нижче.

Відповідальний **Ключові завдання**	**Директор закладу, заступники директора, медичний директор, головна медична сестра**	**Представник [відділу кадрів/ відділу управління персоналом]**	**Керівник структурного підрозділу**
Розроблення змін до цього Порядку (зокрема, з метою погодження його з актуальними потребами закладу)		✔	
Погодження проєкту Порядку та змін до нього	✔	✔	
Забезпечення реалізації Порядку	✔	✔	✔
Моніторинг дотримання принципів професійного розвитку та належного виконання Порядку	✔	✔	

Відповідальний Ключові завдання	Директор закладу, заступники директора, медичний директор, головна медична сестра	Представник [відділу кадрів/ відділу управління персоналом]	Керівник структурного підрозділу
Підготовка та надання керівництву звітності щодо питань професійного розвитку		✔	
Аналіз показників роботи закладу з питань професійного розвитку працівників	✔		
Підвищення обізнаності працівників щодо питань професійного розвитку та положень цього Порядку		✔	✔

Погодження та перегляд документа

1. Порядок професійного розвитку працівників у закладі схвалюється Комітетом з питань персоналу та затверджується директором закладу.
2. Перегляд Порядку професійного розвитку працівників у закладі здійснюється кожні 3 роки або у разі потреби частіше.

2.2. Організація заходів щодо професійного розвитку працівників

2.2.1. Формування особистої професійної траєкторії працівників

1. [Відділ кадрів/відділ управління персоналом] складає перелік посад, що передбачають обов'язкове формування особистої професійної траєкторії працівників, та до другої п'ятниці грудня подає на затвердження Комітетом з питань персоналу.
2. Комітет з питань персоналу до кінця грудня затверджує перелік посад, що передбачають обов'язкове формування особистої професійної траєкторії працівників.

   Працівники, які займають посади, що не передбачають обов'язкове формування особистої професійної траєкторії працівників, беруть участь у щорічних обов'язкових тренінгах з питань професійної етики, що проводяться для всіх працівників.
3. [Планово-економічний відділ] готує інформацію про обсяг коштів, передбачених фінансовим планом закладу для оплати вартості участі працівників закладу в заходах безперервного професійного розвитку та через [заступника директора з економічних питань] доводить цю інформацію до відома Комітету з питань персоналу.
4. Комітет з питань персоналу до третьої п'ятниці січня визначає пріоритети закладу щодо безперервного розвитку працівників та напрями використання коштів, передбачених фінансовим планом закладу для оплати вартості участі працівників закладу в заходах безперервного професійного розвитку (далі – напрями використання коштів закладу).
5. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] до кінця січня внутрішніми каналами комунікації закладу (в групі працівників закладу в соціальній мережі, мобільних додатках для обміну повідомленнями, корпо-

ративною електронною поштою) повідомляє працівників закладу про визначені Комітетом з питань персоналу пріоритети закладу щодо безперервного розвитку працівників та напрями використання коштів закладу.

6. Кожен працівник, який займає посаду, що передбачає обов'язкове формування особистої професійної траєкторії працівників, окрім працівників, зарахованих до кадрового резерву (далі – працівник), до другої п'ятниці лютого формує особисту професійну траєкторію [23] з урахуванням передбачених законодавством вимог до безперервного професійного розвитку та власних професійних потреб і зон розвитку.

7. Особисті професійні траєкторії можуть включати такі заходи безперервного професійного розвитку:

   – навчання в лікарській резидентурі, на циклах спеціалізації, тематичного вдосконалення, курсах інформації та стажування;

   – участь у тематичних школах, семінарах, науково-практичних конференціях, конгресах, симпозіумах, з'їздах, симуляційних тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками;

   – медичне стажування за межами закладу;

   – дистанційне навчання, зокрема з використанням електронних навчальних ресурсів.

   Особисті професійні траєкторії працівників складаються на період з 1 березня до 28 (29) лютого.

   Сформована працівником особиста професійна траєкторія не обмежує право працівника взяти участь у заходах безперервного професійного розвитку, що не включені до траєкторії та відповідають пріоритетам закладу щодо безперервного розвитку працівників, моделі компетенцій закладу та професійним потребам працівника.

8. Керівники структурних підрозділів до кінця лютого погоджують особисті професійні траєкторії працівників, у разі потреби вносячи до них корективи.

9. Працівники передають погоджені керівником структурного підрозділу особисті професійні траєкторії до [відділу кадрів/відділу управління персоналом].

10. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] до другої п'ятниці березня аналізує особисті професійні траєкторії працівників та передає узагальнену інформацію про необхідні для їх реалізації фінансові ресурси Комітету з питань персоналу.

2.2.2. Організація заходів з виконання особистої професійної траєкторії працівників

1. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] здійснює систематичний моніторинг професійних видань, вебсайтів, інших ресурсів, де публікується інформація про майбутні заходи безперервного професійного розвитку, та внутрішніми каналами комунікації закладу повідомляє працівникам про можливість участі в таких заходах.

2. Працівник, який бажає взяти участь у заході безперервного професійного розвитку, що передбачає відрив від роботи, за два тижні до дати проведення такого заходу звертається з відповідною заявою, що підлягає погодженню з керівником структурного підрозділу, до представника [відділу кадрів/відділу управління персоналом].

3. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] протягом трьох робочих днів з дня отримання заяви:

   – перевіряє, чи відповідає захід безперервного професійного розвитку, в якому бажає взяти участь працівник, його особистій професійній траєкторії, пріоритетам закладу щодо безперервного розвитку працівників, моделі компетенцій закладу та професійним потребам працівника;

   – повідомляє про бажання працівника взяти участь у заході [планово-економічний відділ], якщо такий захід відповідає пріоритетам закладу щодо безперервного розвитку працівників та напрямам використання коштів

[23] Шаблон особистої професійної траєкторії представлено в Додатку 16.

закладу, та отримує погодження щодо оплати/часткової оплати вартості участі в заході закладом;

– готує проєкт наказу про направлення працівника для участі в заході безперервного професійного розвитку.

4. Для працівників, які направляються для участі в заходах безперервного професійного розвитку з відривом від роботи, забезпечується дотримання гарантій, встановлених колективним договором та постановою Кабінету Міністрів України від 28.06.1997 р. №695 «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва».

2.2.3. Оцінка результатів виконання працівниками особистої професійної траєкторії

1. До другої п'ятниці лютого працівники передають свої особисті професійні траєкторії керівникам структурних підрозділів для аналізу. Керівники структурних підрозділів визначають, яких результатів було досягнуто працівником, та після особистої зустрічі з працівником для їх обговорення залишають свою оцінку у вигляді рекомендації.

2. Працівники до кінця лютого передають особисті професійні траєкторії працівників з рекомендаціями керівника структурного підрозділу до [відділу кадрів/відділу управління персоналом].

3. Результати виконання працівниками особистої професійної траєкторії беруться до уваги під час прийняття рішень щодо фінансового заохочення працівників та формування кадрового резерву.

РОЗДІЛ 7.
КОДЕКС ЕТИКИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1. Структура Кодексу етики

Загальні положення	Принципи професійної етики	Положення щодо професійної етики
• Мета документа • Місія, візія, цінності закладу • Принципи документа • Для кого цей документ • Чому цей документ є обов'язковим • Хто контролює дотримання цього документа	• Взаємодія з пацієнтом • Взаємодія з колегами • Взаємодія із суспільством • Обов'язки адміністрації закладу	• Антидискримінаційні положення • Антикорупційні положення • Попередження конфлікту інтересів • Інші питання конфлікту інтересів • Взаємодія з фармацевтичними компаніями, виробниками засобів реабілітації та медичних виробів • Медичні записи • Реагування на випадки насильства та жорстокого поводження • Поведінка поза виконанням професійних обов'язків • Спілкування по телефону • Соціальні мережі та ЗМІ • Зовнішній вигляд працівника • Повідомлення про порушення Кодексу • Наслідки недотримання принципів професійної етики

Рис. 7.1. Структура Кодексу етики

2. Покроковий опис Кодексу етики

2.1. Загальні положення

Мета документа

Метою розробки цього Кодексу етики (далі – Кодекс) є формування та підтримка корпоративної культури, ефективної взаємодії працівників з пацієнтами, один з одним, а також з партнерами та іншими особами.

Кодекс розроблено на основі цінностей та відповідно до місії і візії закладу.

Кодекс встановлює базові етичні принципи й стандарти роботи, якими мають керуватися працівники та керівник закладу в щоденній роботі, взаємодії один з одним, прийнятті рішень, вирішенні спірних питань.

Місія, візія, цінності закладу

Приклади місії, візії та цінностей закладу наведено в Розділі 1.

Принципи документа

- *Єдність:* об'єднання працівників навколо спільних місії, візії та цінностей закладу.
- *Рівність:* відсутність дискримінації працівників та пацієнтів за віковою, статевою, расовою чи будь-якою іншою ознакою.
- *Універсальність:* Кодекс є єдиним для всіх працівників закладу.
- *Прозорість:* зрозумілість та доступність Кодексу всім працівникам та зацікавленим сторонам.

Для кого цей документ

Кодекс містить принципи та стандарти, повсякденне дотримання яких ми очікуємо від працівників та осіб, які діють від імені або в інтересах закладу. Положення Кодексу є обов'язковими для всіх працівників закладу, незалежно від рівня кваліфікації, категорії посади, професійного стажу або інших ознак, а також для студентів, які проходять виробничу практику в закладі.

Ми також очікуємо, що наші пацієнти та партнери (орган управління закладом, громадські організації, фармацевтичні компанії, виробники засобів реабілітації та медичних виробів тощо) знають та дотримуються положень Кодексу.

Чому цей документ є обов'язковим

Цей Кодекс було затверджено на загальних зборах трудового колективу закладу, де кожен мав змогу висловитися щодо його положень, тому працівники закладу сприймають його як розроблений ними та для них.

Хто контролює дотримання цього документа

В закладі діє утворена загальними зборами трудового колективу закладу Рада з питань професійної етики, до складу якої входять працівники закладу, які користуються беззаперечним авторитетом серед колег (як з числа адміністрації закладу, так і з числа працівників, які не належать до адміністрації), представник первинної профспілкової організації закладу, волонтери та представники громадських об'єднань пацієнтів.

Рада з питань професійної етики ознайомлює всіх працівників закладу з положеннями цього Кодексу, швидко та ефективно реагує на всі повідомлення щодо конфліктів, порушень чи недотримання норм, передбачених Кодексом, та надає консультації працівникам закладу у разі сумнівів щодо відповідності їхніх дій Кодексу чи іншим етичним вимогам, які їх стосуються.

Пов'язані документи

Всі працівники закладу повинні дотримуватися положень законодавства та інших документів, що встановлюють вимоги до їхньої професійної діяльності та відповідних обмежень, спрямованих на недопущення випадків неетичних чи корупційних дій і конфлікту інтересів. Кодекс не змінює положень цих документів та слугує їхнім доповненням, що конкретизує та роз'яснює їхній зміст.

До таких документів, зокрема, належать:

- Основи законодавства України про охорону здоров'я, якими, зокрема, встановлюється обов'язок медичних, фармацевтичних працівників та фахівців з реабілітації дотримуватися вимог професійної етики і деонтології, зберігати лікарську таємницю, а також обмежень під час здійснення ними професійної діяльності;
- Закон України «Про запобігання корупції», відповідно до якого юридичні особи забезпечують розроблення

та вжиття заходів, які є необхідними й обґрунтованими для запобігання і протидії корупції в їхній діяльності;

- Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні», що застосовується, зокрема, до трудових відносин та сфери охорони здоров'я;
- Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»;
- Клятва лікаря, затверджена Указом Президента України від 15.06.1992 р. №349;
- Етичний кодекс лікаря України, прийнятий 27.09.2009 р. Всеукраїнським з'їздом лікарських організацій та X з'їздом Всеукраїнського лікарського товариства, що доповнює механізм правового регулювання взаємовідносин лікарів та пацієнтів нормами медичної етики і деонтології та враховує положення Міжнародного кодексу лікарської етики;
- Етичний кодекс медичної сестри, прийнятий у 1999 році на з'їзді медичних сестер України.

У разі виникнення запитань щодо застосування тих чи інших правил і положень до ваших посадових обов'язків, будь ласка, зверніться за роз'ясненнями до вашого безпосереднього керівника, керівника структурного підрозділу закладу, представника відділу кадрів або Ради з питань професійної етики.

3. Принципи професійної етики

Взаємодія з пацієнтами

1. Ми діємо на засадах професійної та соціальної відповідальності.
2. Ми дотримуємося вимог законодавства, політик закладу та принципів гідності пацієнтів [24].
3. Ми виконуємо свою роботу відповідно до встановлених стандартів надання медичної допомоги та на основі доказової медицини створюємо й підтримуємо безпечне середовище в лікарні на щоденній основі.
4. Ми здійснюємо медичну практику на основі стандартів медичної допомоги і клінічних протоколів та не допускаємо випадків, коли наші клінічні рішення базуються на основі фінансової вигоди.
5. Ми постійно оновлюємо та актуалізуємо наші знання й навички.
6. Ми вживаємо заходів щодо аналізу та підвищення якості нашої роботи.
7. Ми застосовуємо засоби індивідуального захисту та дотримуємося всіх встановлених правил інфекційного контролю та охорони праці під час виконання своїх трудових обов'язків.
8. Ми не з'являємося на робочому місці в стані алкогольного та/або наркотичного сп'яніння.
9. Ми роз'яснюємо пацієнтам їхні права, зокрема право на приватність та відсутність дискримінації.
10. Ми вживаємо негайних заходів у разі, якщо безпека, гідність чи комфорт пацієнта знаходяться під загрозою.
11. Ми спілкуємося з пацієнтами, вдосконалюємо досвід взаємодії з метою досягнення найвищих стандартів надання послуг у сфері охорони здоров'я. Ми враховуємо особливості спілкування з людьми різних вікових груп (зокрема, з дітьми, літніми людьми).
12. Ми проявляємо повагу й турботу в спілкуванні з пацієнтами. Ми чітко, оперативно та зрозуміло доносимо до пацієнтів інформацію про їхній стан здоров'я, даємо чесні та вичерпні відповіді на всі запитання, з урахуванням фізичного та психоемоційного стану пацієнта та його близьких осіб.

[24] Детальніше про принципи гідності пацієнтів див. Методичні рекомендації щодо дотримання принципів гідності пацієнтів у лікарнях, розроблені ГО «PH Capital. Public Health Experts» за підтримки Посольства Канади в Україні.

13. Ми надаємо пацієнту всю інформацію, необхідну для прийняття рішення щодо подальшого лікування. Така інформація є правдивою та містить відомості про діагноз, шляхи лікування, невизначеність щодо діагнозу, можливі альтернативні шляхи лікування (зокрема, відсутність лікувальних заходів) та їхній детальний опис, переваги й ризики кожної альтернативи та іншу вагому інформацію, що може вплинути на вибір пацієнта (вартість, тривалість лікування тощо).

14. Ми дбаємо про забезпечення автономії та незалежності пацієнта (можливість вибору, прийняття рішень щодо лікування, надання згоди на лікування, поінформованість) і поважаємо право пацієнта на вільний вибір лікаря й закладу.

15. Ми уникаємо висловлювання своїх особистих переконань (зокрема, політичних, релігійних та моральних) у присутності пацієнтів.

16. Ми не користуємося своїм службовим становищем для встановлення неналежних сексуальних або емоційних стосунків з пацієнтами або їхніми близькими.

17. Ми відмовляємося продовжувати надання допомоги пацієнту лише у тому випадку, якщо низький рівень довіри між лікарем та пацієнтом спричиняє неможливість надати високоякісне медичне обслуговування пацієнту та за умови, що це не загрожуватиме життю пацієнта і здоров'ю населення. До таких випадків ми відносимо, зокрема, невиконання пацієнтом медичних приписів або правил внутрішнього розпорядку нашого закладу.

18. Ми заздалегідь повідомляємо пацієнта про відмову від подальшого надання медичної допомоги.

19. Ми не відмовляємо в лікуванні особам, якщо їхній спосіб життя або дії призвели до захворювання/погіршення стану.

20. Ми не відмовляємо в лікуванні особам, чий стан піддає ризику нашу безпеку чи здоров'я. Якщо стан пацієнта загрожує нашій безпеці чи здоров'ю, ми вживаємо всіх можливих заходів для мінімізації цих ризиків перед початком контакту з пацієнтом.

21. Ми роз'яснюємо пацієнту можливі наслідки для його здоров'я, якщо пацієнт відмовляється від проведення лікування через релігійні чи моральні переконання та вживаємо заходів для пошуку прийнятного способу лікування.

22. Ми вважаємо членів сім'ї та інших близьких осіб пацієнта партнерами в процесі надання допомоги пацієнту. З дотриманням правил інфекційного контролю ми допускаємо до пацієнта, який перебуває на стаціонарному лікуванні в нашому закладі, інших медичних працівників, членів сім'ї, опікуна, піклувальника, іншого законного представника, нотаріуса та адвоката, а також священнослужителя для відправлення богослужіння та релігійного обряду.

23. Ми з особливою увагою ставимося до забезпечення комфортних умов, приватності та мінімізації болю для пацієнтів, яким надається медична допомога наприкінці життя.

24. Ми з повагою ставимося до пацієнтів після смерті, за потреби забезпечуємо психологічну допомогу їхнім рідним та близьким.

Взаємодія з колегами

1. Ми працюємо як команда, об'єднана спільними цінностями й цілями, що передбачають згуртованість та узгоджені дії.

2. Ми чітко розуміємо нашу роль та обов'язки в команді.

3. Ми ставимося до всіх колег з повагою. Ми завжди діємо чесно та відкрито.

4. Ми вільно обмінюємося думками, ідеями, інформацією та досвідом.

5. Ми висловлюємо свою думку, активно ставимо запитання та відповідаємо на запитання колег без страху залякування чи дискримінації.

6. Ми беремо активну участь у обговоренні та формуванні пропозицій щодо підвищення якості надання послуг.

7. Ми завжди готові вислухати та допомогти колегам. Ми залучаємо колег до лікування пацієнта з метою консультації із забезпеченням наступності в його лікуванні.

8. Ми ефективно вирішуємо конфлікти та складні ситуації у робочому колективі. Уникаємо неетичної поведінки (наприклад, інтриг, пліток, обману, маніпуляцій, булінгу, мобінгу тощо).

Булінг – це регулярна негативна поведінка одного з членів групи стосовно інших її членів або групи загалом.

Мобінг – це несправедливе ставлення та знущання, дискримінація залежних осіб від тих, хто виконує функцію, наприклад, роботодавця або більш авторитетного члена групи, лідера (формального чи неформального).

Виокремлюють два види мобінгу: вертикальний (від лідера – авторитетної особи, керівництва – його ще називають терміном «босинг») і горизонтальний – на рівні членів групи [25].

9. Ми не критикуємо колег принизливим чином, особливо в присутності інших колег і пацієнтів. Ми надаємо конструктивний зворотний зв'язок щодо виконання чи невиконання певної роботи в коректній формі та зазначаємо конкретні помилки й заходи, яких треба вжити для усунення помилок, оперуючи фактами та уникаючи суб'єктивних суджень.

10. Ми чесно оцінюємо власні дії, несемо за них відповідальність, включно з помилками, і не приписуємо собі професійних досягнень інших працівників.

11. Ми вживаємо заходів проти поширення будь-яких форм агресії, насилля чи приниження гідності серед колективу.

12. Ми відповідально ставимося до власного емоційного стану та емоційного стану колег, вживаємо заходів щодо попередження надмірного стресу та психічних розладів.

13. Ми заохочуємо постійний професійний розвиток, прагнемо до наступництва в професійних знаннях, підтримуємо навчання молодих працівників.

14. Ми беремо активну участь у програмах наставництва для нових колег, які передбачено порядками закладу.

15. Ми проходимо щорічний обов'язковий тренінг щодо професійної етики.

Взаємодія із суспільством

1. Ми ніколи не зловживаємо довірою суспільства до професії.

2. Ми проводимо активну просвітницьку роботу щодо поширення ідей та засад здорового способу життя в суспільстві.

3. Ми не беремо участі в політичній діяльності в робочий час та не використовуємо для цього ресурси закладу.

4. Ми усвідомлено ставимося до використання ресурсів і впливу на навколишнє середовище (викиди в атмосферу, забруднення води тощо).

[25] Алексєєнко Т. Ф. «Явища мобінгу й булінгу у взаєминах особистості та колективу».

Обов'язки адміністрації закладу

Адміністрація закладу:

1. власним прикладом демонструє відповідність вимогам законодавства, положенням, що діють у закладі, та принципам професійної етики, зазначеним у Кодексі;
2. підтримує позитивний імідж закладу;
3. відстежує, визначає та відповідає на запити й потреби суспільства;
4. створює необхідні умови для надання послуг усім членам суспільства, які цього потребують (забезпечення закладу достатньою кількістю необхідних ресурсів, створення сприятливих умов для залучення висококваліфікованих працівників, створення комфортних умов для перебування пацієнтів у лікарні тощо);
5. оцінює потенційні ризики управлінських рішень щодо здоров'я пацієнтів чи суспільства загалом;
6. забезпечує дотримання вимог щодо збереження конфіденційності даних пацієнтів;
7. приймає ефективні управлінські рішення, які сприятимуть виконанню працівниками положень Кодексу та положень інших порядків і процедур, що діють у закладі;
8. заохочує та забезпечує процес безперервного професійного розвитку працівників;
9. забезпечує конфіденційність звернень працівників щодо порушень положень, передбачених Кодексом.

4. Положення щодо професійної етики

Антидискримінаційні положення

У закладі не допускаються будь-які прояви дискримінації – ситуацій, в яких особа через належність до певної групи зазнає обмеження в користуванні своїми правами.

Ми керуємося принципом забезпечення рівних умов для всіх працівників, пацієнтів, відвідувачів закладу та інших осіб незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, гендерної ідентичності, сексуальної орієнтації, етнічного, соціального походження, віку, стану здоров'я, інвалідності, майнового стану.

Наші працівники толерантно і з повагою ставляться до політичних поглядів, ідеологічних та релігійних переконань інших осіб, діють об'єктивно, незважаючи на особисті інтереси, особисте ставлення до будь-яких осіб, на свої політичні погляди, ідеологічні, релігійні або інші особисті погляди чи переконання.

Антикорупційні положення

Працівникам закладу заборонено:

- використовувати свої службові повноваження та пов'язані з цим можливості з метою одержання неправомірної вигоди для себе чи інших осіб;
- використовувати майно закладу в приватних інтересах;
- вимагати або отримувати будь-яку матеріальну або нематеріальну вигоду (для себе чи близьких осіб) у зв'язку із здійсненням своїх посадових обов'язків, що не передбачена трудовим або іншим договором між ними та закладом;

- організовувати, бути посередником або особисто здійснювати будь-які готівкові або безготівкові платежі чи розрахунки з діловими партнерами закладу, якщо такі платежі чи розрахунки не передбачені чинним законодавством;

- впливати прямо або опосередковано на рішення працівників закладу з метою отримання будь-якої матеріальної або нематеріальної вигоди для себе чи для близьких осіб, яка не передбачена трудовим або іншим договором між ними та закладом;

- вчиняти будь-які дії, які прямо або опосередковано підбурюють інших працівників, керівника закладу до порушення вимог Закону України «Про запобігання корупції» чи цього Кодексу.

В нашому закладі не допускається вимагання, прохання, одержання працівниками подарунків для себе чи інших осіб у зв'язку із виконанням своїх посадових обов'язків.

Працівники можуть приймати подарунки, що відповідають загальновизнаним уявленням про гостинність [26].

Припустимо	Неприпустимо
Квіти	Все інше (зокрема, грошові кошти, подарункові сертифікати тощо)
Кондитерські вироби	
Пригощання кавою/чаєм	
Речі, зроблені пацієнтами власноруч	
Ручка, блокнот, чашка	
Листівка зі словами вдячності	

Якщо працівник невпевнений, чи можна прийняти подарунок, включно з висловлюванням доброзичливості чи подяки, він повинен проконсультуватися з безпосереднім керівником, Радою з питань професійної етики або відмовитися прийняти подарунок.

Подарунки, одержані працівником як подарунки закладу, є відповідно державною або комунальною власністю і передаються медичному закладу у встановленому порядку.

Попередження конфлікту інтересів

Працівники закладу, адміністрація закладу та Рада з питань професійної етики зобов'язані попереджувати виникнення конфлікту інтересів – ситуацій, коли в сфері виконання службових повноважень виникає приватний інтерес, що впливає на об'єктивне та неупереджене прийняття рішень, вчинення або невчинення певних дій у межах службових повноважень.

Найпоширенішими ситуаціями конфлікту інтересів є:

– пряме підпорядкування керівнику закладу його близької особи;

– прийняття рішень керівником закладу стосовно себе;

– прийняття рішень керівником від імені закладу із суб'єктами господарювання, які пов'язані із самим керівником або з близькими особами керівника та ін.;

[26] Вартість таких подарунків не повинна перевищувати один прожитковий мінімум для працездатних осіб, встановлений на день прийняття подарунка, одноразово, а сукупна вартість таких подарунків, отриманих від однієї особи (групи осіб) протягом року, не повинна перевищувати двох прожиткових мінімумів, встановлених для працездатної особи на 1 січня того року, в якому прийнято подарунки.

– використання майна закладу не за призначенням;

– надання рекомендацій щодо певних спеціалістів, товарів, послуг за винагороду.

Працівники закладу зобов'язані негайно повідомляти керівника про виявлення конфлікту інтересів у письмовій формі. У разі, якщо конфлікт інтересів виникає у керівника закладу, він повідомляє про нього керівника уповноваженого власником органу управління закладом.

Безпосередній керівник працівника (зокрема, у разі самостійного виявлення конфлікту інтересів у підлеглого працівника) вживає таких заходів з метою врегулювання конфлікту інтересів:

1. усунення працівника від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті;
2. встановлення додаткового контролю за виконанням працівником відповідного завдання, вчиненням ним певних дій чи прийняття рішень;
3. перегляд обсягу функціональних обов'язків працівника;
4. переведення працівника на іншу посаду;
5. звільнення працівника.

У разі, якщо конфлікт інтересів працівника закладу пов'язаний з етичними вимогами до його поведінки, керівник закладу/безпосередній керівник працівника проводить консультації з Радою з питань професійної етики, за результатами яких приймає рішення щодо прийнятних і допустимих засобів врегулювання конфлікту інтересів чи його попередження.

Інші питання конфлікту інтересів

Будь-які рекомендації, рецепти та направлення (щодо інших лікарів, закладів або лікарських засобів) мають надаватися виключно на основі об'єктивної оцінки їхньої ефективності та доцільності в кожному конкретному випадку. Надання таких рекомендацій з метою отримання винагороди або іншої неправомірної вигоди не допускається.

Заклад заохочує проходження на його базі виробничої практики студентами закладів освіти та стажування лікарів-інтернів. Підтримуючи основні завдання виробничої практики – закріплення знань, одержаних у процесі навчання, засвоєння і вдосконалення практичних навичок в умовах майбутньої діяльності на базах закладів, заклад сприяє залученню студентів та лікарів-інтернів до надання медичної допомоги пацієнтам.

Ми усвідомлюємо, що набуття професійного досвіду студентів та лікарів-інтернів повинно бути збалансовано з інтересами пацієнтів. Там, де вони суперечать один одному, перевагу мають інтереси пацієнтів.

Ми інформуємо пацієнтів, що медична допомога може частково надаватися студентами, які проходять виробничу практику, або лікарями-інтернами під наглядом наших працівників. Пацієнт має отримати повну інформацію про особу та рівень підготовки або кваліфікацію особи перед наданням допомоги.

У разі залучення студентів або лікарів-інтернів до виконання процедур та хірургічних втручань пацієнти повинні надати письмову поінформовану згоду на це. Відмова пацієнта залучати студентів або лікарів-інтернів не повинна впливати на обсяг або якість наданої допомоги.

Взаємодія з фармацевтичними компаніями, виробниками засобів реабілітації та медичних виробів (далі – компанії) [27]

Працівникам закладу заборонено одержувати від компаній та їхніх представників неправомірну вигоду, зразки лікарських засобів, медичних виробів (виробів медичного призначення), технічних та інших засобів реабілітації для використання в професійній діяльності.

Не допускається рекламування працівниками зазначеної продукції.

Медичні працівники не можуть виписувати лікарські засоби на бланках, що містять інформацію рекламного характеру, та зазначати виробників лікарських засобів (торговельні марки).

Участь працівника в поїздках, вартість яких оплачується компаніями, не допускається.

Медичні працівники можуть на умовах договорів надавати компаніям послуги з виступу з доповіддю або проведення тренінгів за умови, якщо під час таких виступів/тренінгів не рекламуватимуться лікарські засоби, засоби реабілітації та медичні вироби.

Компанії можуть надавати закладу благодійну допомогу, що передається з дотриманням вимог законодавства. Умовою надання такої допомоги не може бути призначення працівниками закладу або закупівля закладом продукції компанії після використання продукції, наданої як благодійна допомога.

Візити до закладу представників компаній допускаються у час, що не перешкоджає наданню медичної допомоги пацієнтам (не під час прийому або іншого часу, відведеного для роботи з пацієнтами).

Медичні записи

Вся медична інформація пацієнтів – інформація про стан здоров'я пацієнта, його діагноз, відомості, одержані під час медичного обстеження, зокрема відповідні документи, що стосуються здоров'я пацієнта, записуються та фіксуються в Реєстрі медичних записів, записів про направлення та рецептів в електронній системі охорони здоров'я достовірно й точно.

Працівникам заборонено вносити до записів інформацію, що не відповідає дійсності.

Доступ до медичної інформації пацієнта мають лише працівники, які надають медичну допомогу відповідному пацієнту. Інформація про пацієнта не може обговорюватися з іншими працівниками закладу, не залученими до надання йому медичної допомоги.

Працівники закладу зобов'язані:

- забезпечувати конфіденційність інформації, отриманої під час виконання професійних обов'язків, за винятком випадків, передбачених законодавством;
- дотримуватися таємниці про стан здоров'я пацієнта, факт звернення по медичну допомогу, діагноз, а також про відомості, одержані під час його медичного обстеження;
- забезпечувати анонімність пацієнта у разі використання інформації, що становить лікарську таємницю, в навчальному процесі, науково-дослідній роботі, зокрема у разі її публікації у спеціальній літературі;
- надавати пацієнту доступ до записів про стан його здоров'я, діагноз, відомості, одержані під час його медичного обстеження, крім випадків, коли це може погіршити стан його здоров'я або погіршити стан здоров'я законних представників пацієнта, зашкодити процесу лікування.

[27] Суб'єкти господарювання, які здійснюють виробництво та/або реалізацію лікарських засобів, медичних виробів (виробів медичного призначення), технічних та інших засобів реабілітації, або їхні представники.

Реагування на випадки насильства та жорстокого поводження

Очікується, що працівники свідомо ставляться до передбачених законодавством вимог щодо виявлення дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах, ушкоджень, що могли виникнути внаслідок вчинення насильства, та належного інформування про них уповноважених органів [28].

Поведінка поза виконанням професійних обов'язків

Заходи, не пов'язані з виконанням професійних обов'язків у закладі (наприклад, навчання, членство в громадській організації тощо), повинні виконуватися працівником у спосіб, який не заважає виконанню професійних обов'язків.

Поза межами виконання професійних обов'язків працівник діє таким чином, щоб не погіршити репутацію закладу та довіру громадськості до професії медичного працівника загалом.

Працівник як приватна особа в повсякденному житті повинен ставитися до оточуючих з повагою, а також гідно поводитися в ситуаціях прямого протистояння чи провокацій, дотримуючись вимог чинного законодавства та положень Кодексу.

Спілкування телефоном

Уміння працівників закладу спілкуватися телефоном з пацієнтами, колегами і діловими партнерами сприяє створенню позитивного враження про заклад загалом.

Під час спілкування телефоном з пацієнтами застосовуються скрипти (сценарії), які розробляються та впроваджуються в закладі для медичних працівників.

В процесі телефонного спілкування працівникам рекомендується керуватися такими правилами ділового етикету:

- відповідати на дзвінок не пізніше 3-го звукового сигналу;
- при власному дзвінку чекати відповіді протягом відрізка часу, що за тривалістю не перевищує 4 гудків;
- на початку розмови, зокрема при відповіді на вхідний дзвінок, представлятися (назва закладу, своє ім'я або ім'я та по батькові);
- на початку розмови цікавитися, чи зручно зараз розмовляти;
- не заставши на місці потрібну людину, цікавитися, коли зручніше передзвонити, або залишати своє ім'я та номер телефону;
- при завершенні телефонної розмови необхідно дотримуватися правила: хто першим почав розмову (подзвонив), той і повинен закінчити розмову;
- передаючи значний обсяг інформації, необхідно користуватися електронною поштою або факсом;
- при надходженні дзвінка колезі, який відсутній на робочому місці, необхідно прийняти для нього повідомлення;
- при обриві зв'язку передзвонювати повинен той, хто дзвонив;
- якщо той, хто дзвонив, набрав неправильний номер, необхідно ввічливо попросити його передзвонити;
- по відношенню до людини, яка телефонує, треба проявляти доброзичливість, увагу, ввічливість, тактовність, готовність допомогти порадою і справою.

[28] Порядок взаємодії суб'єктів, що здійснюють заходи в сфері запобігання та протидії домашньому насильству і насильству за ознакою статі, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 22.08.2018 р. №658; Порядок забезпечення соціального захисту дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах, у тому числі дітей, які постраждали від жорстокого поводження, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 р. №585.

Під час спілкування мобільним телефоном:

- користуватися мобільним телефоном для розмов з особистих питань у робочий час не рекомендується;
- користуватися мобільним телефоном для розмов у лікувальних/діагностичних кабінетах під час прийому пацієнта, в палатах заборонено;
- під час ділових зустрічей і переговорів працівник закладу повинен відключати звуковий сигнал мобільного телефону. У разі, якщо співробітник закладу очікує на важливий дзвінок під час ділової зустрічі, то заздалегідь попереджає про це співрозмовника, а при надходженні дзвінка намагається говорити коротко.

Соціальні мережі та ЗМІ

На сторінках закладу в соціальних мережах публікується виключно інформація про роботу закладу та матеріали, спрямовані на поширення серед населення здорового способу життя й відповідального ставлення до власного здоров'я.

Публікуючи інформацію в соціальних мережах на особистих сторінках, працівник дотримується принципів професійної етики та виступає від свого імені. Працівник не може публікувати, поширювати або коментувати в соціальних мережах інформацію, що може порушувати права пацієнтів, викликати сумніви щодо неупередженості працівника і негативно впливати на репутацію закладу.

Якщо приватний профіль працівника в соціальній мережі ідентифікується як профіль працівника закладу (наприклад, заклад вказано як робоче місце), працівник повинен використовувати шанобливі засоби вираження своєї думки про його роботу, надавати перевірену інформацію про заклад, щоб сприяти розумінню ролі та діяльності закладу.

Заклад стежить за дотриманням високих стандартів у взаємодії із ЗМІ. Відомості, що стосуються діяльності закладу, має право надавати ЗМІ тільки адміністрація закладу або уповноважена керівництвом особа.

Будь-які контакти з представниками ЗМІ – інтерв'ю, публікації, участь у пресконференціях, брифінгах для преси – співробітники закладу здійснюють тільки за погодженням з адміністрацією закладу в межах своєї компетенції та повноважень.

Зовнішній вигляд працівника

Зовнішній вигляд працівника є однією із складових іміджу закладу й повинен сприяти створенню ділової атмосфери. В закладі загальноприйнятим в адміністративних приміщеннях є діловий стиль в одязі.

Основою ділового стилю у зовнішньому вигляді працівників є такі принципи:

- стриманість, охайність, елегантність;
- почуття міри, смак і доцільність;
- чистота, охайність.

Працівникам закладу рекомендується:

- на робочому місці не носити спортивний, пляжний одяг;
- не носити шорти, міні спідниці, штани та спідниці зі шкіри;
- не носити одяг, що відкриває спину, живіт, одяг з глибоким декольте.

Працівникам закладу забороняється в зовнішньому вигляді:

- відкрита демонстрація пірсингу на частинах тіла;
- брудний, неохайний одяг та взуття.

У дні від'їзду в службове відрядження і/або повернення з відрядження при знаходженні працівників закладу на робочому місці допускаються відхилення від рекомендацій щодо зовнішнього вигляду.

Працівники, яким, згідно з нормами, передбачена видача спецодягу, зобов'язані протягом робочого часу носити спецодяг у місцях виконання робіт.

Працівники основних професій і працівники допоміжних служб зобов'язані носити спецодяг протягом робочого часу, доповнюючи або зменшуючи комплект залежно від пори року і температури зовнішнього середовища. При використанні спецодягу необхідно стежити за його чистотою й акуратним виглядом.

Повідомлення про порушення Кодексу

Якщо пацієнт, працівник або інша особа має підстави вважати, що поведінка працівника закладу не відповідає цьому Кодексу, він/вона може повідомити в один із способів, описаних нижче.

Спосіб 1. Спілкування з працівником

Передусім варто поспілкуватися з працівником, який допустив порушення Кодексу. У приватній розмові спокійно наголосити на неприпустимості такої поведінки.

Спосіб 2. Звернення до керівника працівника

Якщо спілкування з працівником, який допустив порушення Кодексу, виглядає недоречним або поведінка працівника не змінюється та вимагає реагування Ради з питань професійної етики, доцільним є звернення до безпосереднього керівника такого працівника, головної медичної сестри, медичного директора або керівника закладу. Звернення (службова записка) має бути викладено в письмовій формі та містити інформацію про відповідного працівника, дату та час вчинення ним дій, що порушують вимоги Кодексу, обставини, що передували цьому, опис безпосередніх дій працівника та ім'я особи, яка повідомляє про порушення.

Пацієнту, який через свій фізичний або психоемоційний стан не може самостійно скласти звернення, надає допомогу працівник закладу.

Звернення (службова записка) передається безпосереднім керівником працівника, головною медичною сестрою, медичним директором або керівником закладу Раді з питань професійної етики для розгляду та вжиття відповідних заходів реагування.

Спосіб 3. Анонімне звернення

Повідомлення про порушення працівником закладу вимог Кодексу може бути направлене з будь-якої електронної адреси на електронну адресу Ради з питань професійної етики ([електронна адреса]) або залишене в скриньці для анонімних звернень, розміщеній у [приміщення, де знаходиться скринька].

Анонімне повідомлення повинне містити інформацію про відповідного працівника, дату та час вчинення ним дій, що порушують вимоги Кодексу, обставини, що передували цьому, опис безпосередніх дій працівника.

Особам, які повідомляють про порушення Кодексу працівниками закладу, гарантується конфіденційність їхніх повідомлень.

Працівник, який повідомив про порушення колегою Кодексу, не може бути звільнений чи примушений до звільнення, притягнутий до дисциплінарної відповідальності чи підданий з боку керівництва іншим негативним заходам впливу (переведення, атестація, зміна умов праці, відмова в призначенні на вищу посаду, скорочення заробітної плати тощо) або загрозі таких заходів впливу у зв'язку з повідомленням ним про порушення Кодексу.

Не допускається припинення надання медичної допомоги або погіршення ставлення до пацієнта, який повідомив про порушення працівником закладу вимог Кодексу.

Наслідки недотримання принципів професійної етики

Положення щодо обов'язковості дотримання Кодексу мають бути включені до правил внутрішнього трудового розпорядку закладу, положень про структурні підрозділи, всіх трудових договорів, а також можуть включатися до договорів, які укладаються закладом.

Посадові інструкції працівників містять показники оцінки роботи працівника та межі його особистої відповідальності за результати діяльності й виконання робіт. У них зазначається, що працівник несе відповідальність за невиконання або неналежне виконання посадових завдань та обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку, правил з охорони праці та Кодексу.

Відповідність поведінки працівника Кодексу оцінюється Радою з питань професійної етики.

У разі, якщо працівник припустився публічного порушення вимог Кодексу або про таке порушення стало відомо широкому загалу, Рада з питань професійної етики приймає рішення щодо висловлення публічних вибачень від імені закладу, публікації інформації про порушення працівником положень Кодексу на сайті закладу тощо.

До працівника, який припустився порушення положень Кодексу, можуть застосовуватися заходи дисциплінарного впливу (догана, звільнення).

Випадки порушення працівником Кодексу беруться до уваги під час прийняття рішень щодо кар'єрного розвитку такого працівника.

ДОДАТКИ

Додаток 1.
Шаблон наказу про впровадження кадрових процедур та створення Комітету з питань персоналу

[НАЗВА ЗАКЛАДУ]

НАКАЗ

«___» _____ 20___р. №____

[місто]

Про впровадження процедур добору та працевлаштування, кар'єрного розвитку працівників

Керуючись Кодексом законів про працю України, Основами законодавства України про охорону здоров'я, Законом України «Про зайнятість населення», Галузевими правилами внутрішнього трудового розпорядку, затвердженими наказом Міністерства охорони здоров'я України від 18.12.2000 р. №204-о, а також для підвищення якості надання медичної допомоги, а саме: зростання кадрового потенціалу, розвитку закладу і формування ефективної та професійної команди, застосування основ прозорості та рівності під час добору, працевлаштування та просування працівників,

НАКАЗУЮ:

1. Створити Комітет з питань персоналу для скоординованого здійснення кадрових процесів у [назва закладу] (далі – Комітет) у складі:

   – [перелік посад].

2. Затвердити Порядок добору та працевлаштування працівників у підприємствах та Порядок кар'єрного розвитку працівників підприємства, що додаються.

3. Впровадити виконання цього наказу, Порядку добору та працевлаштування працівників у підприємствах та Порядку кар'єрного розвитку працівників підприємства шляхом ознайомлення:

3.1. [інспектору з кадрів] – ознайомити керівників структурних підрозділів, здійснювати контроль щодо ознайомлення всіх працівників підприємства зі змінами в кадровій політиці;

3.2. керівникам структурних підрозділів – забезпечити ознайомлення всіх підлеглих працівників та здійснювати контроль за виконанням на рівні структурних підрозділів.

4. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

[Посада] [ПІБ]

Додаток 2.
Шаблон заявки на працевлаштування

Назва посади	
Персональна інформація	
Прізвище	
Ім'я	
Дата народження	
Адреса проживання	
Моб. номер телефону	
E-mail	
Освіта та професійна кваліфікація	
Заклад освіти	
Спеціальність	
Рівень освіти	
Рік завершення навчання	
Спеціалізація (інтернатура, курси спеціалізації) *(для посад, для яких передбачено)*	
Кваліфікаційна категорія *(для посад, для яких передбачено)*	
Рік присвоєння/підтвердження кваліфікаційної категорії *(для посад, для яких передбачено)*	
Результати виконання плану безперервного професійного розвитку (інші заходи підвищення кваліфікації) за останні три роки *(для посад, для яких передбачено)*	
Стаж роботи	
Поточне/останнє місце роботи	
Посада	
Дата початку роботи (місяць, рік)	
Дата завершення роботи (місяць, рік)	
Причина звільнення *(якщо можливо – вказати)*	
Опис обов'язків	
Контактна інформація роботодавця (особа, яка може надати рекомендацію): посада, ПІБ, моб. номер телефону	☐ Так
Чи працювали Ви коли-небудь у державних/комунальних закладах охорони здоров'я?	☐ Ні
Декларація	
Надіславши цю заявку, Ви підтверджуєте, що надана інформація є правдивою та повною. Ви погоджуєтеся з тим, що будь-яке навмисне упущення, фальсифікація чи викривлення інформації у формі буде підставою для відхилення цієї заявки або подальшого звільнення. Ви надаєте згоду на обробку Ваших персональних даних з метою розгляду Вашої кандидатури на працевлаштування та погоджуєтеся з тим, що організація може звернутися за роз'ясненнями щодо професійних даних.	

Додаток 3.
Шаблон заявки кандидата за реферальною програмою

Інформація про працівника		
Ім'я та прізвище працівника	Дата	
Моб. номер телефону	Структурний підрозділ	
E-mail працівника	Посада	
Реферальна інформація		
Ім'я та прізвище кандидата		
E-mail кандидата		
Моб. номер телефону кандидата		
Вакантна посада, на яку претендує кандидат		
Резюме кандидата	☐ Додається ☐ Відсутнє	
Чому цей кандидат найбільше підходить для цієї посади?		

Додаток 4.
Шаблон сценарію телефонної співбесіди

Запитання	Коментар
1. Розкажіть про свій попередній досвід роботи	
2. Скільки років Ви працюєте в цій сфері/на аналогічній посаді?	
3. Які навички Вам доводилося проявляти у Вашій щоденній роботі?	
4. Що Вам найбільше подобалося/не подобалося на Вашому попередньому місці роботи?	
5. Що вважаєте своїми професійними досягненнями?	
6. Розкажіть про Ваші професійні невдачі: якими вони були? Що Ви робили? Чого Ви навчилися з цих невдач?	
7. Чим Вас приваблює ця вакансія?	
8. Чому Ви хочете працювати в нашому закладі?	
9. Чому Ви найкращий кандидат для цієї посади?	
10. На Вашу думку, які навички є найбільш важливими для цієї посади?	
11. Які Ваші очікування щодо заробітної плати?	
12. Чи розглядаєте Ви подібну вакансію в інших закладах?	
13. Коли Ви могли б приступити до роботи?	
14. Розкажіть більше про ... (у разі необхідності уточнення інформації)	
15. Чи є у Вас запитання?	

Додаток 5.
Шаблон форми оцінки співбесіди

Назва посади:			
ПІБ кандидата:			
Критерії оцінки	**Складові**	**Коментарі**	**Оцінка* (від 1 до 5)**
Загальні компетенції	Професійна експертиза		
	Аналітичне мислення		
	Якісне обслуговування		
	Безпека клієнтів		
	Інклюзивність		
	Командна робота та партнерство		
	Інше		
Освіта, робота, кваліфікація	Рівень освіти		
	Стаж роботи		
	Необхідна кваліфікація		
	Наявність необхідних технічних компетенцій		
	Інше		
Додаткові компетенції, навички та знання	Лідерські якості		
	Ініціативність		
	Знання іноземних мов		
	Додаткові сертифікації/ курси		
Відповідність місії, візії, цінностям закладу	Місія		
	Візія		
	Цінності		
Причини відмови	• Під час співбесіди не вдалося підтвердити відповідність одному або декільком критеріям • Не вистачає важливого досвіду • Не має необхідної кваліфікації • Не вистачає необхідних навичок та/або компетенцій • Відповідає основним критеріям, але є сильніші кандидати • Інше – вкажіть причину		

* 1 – Кандидат зовсім не відповідає необхідним критеріям.

2 – Кандидат відповідає лише кільком необхідним критеріям.

3 – Кандидат частково відповідає необхідним критеріям.

4 – Кандидат повністю відповідає необхідним критеріям.

5 – Кандидат перевищує очікування за необхідними критеріями.

Додаток 6.
Шаблон пропозиції щодо працевлаштування

Ім'я та прізвище представника [відділу кадрів/відділу управління персоналом]:

Моб. телефон:

E-mail:

Вебсайт:

[Дата]

[Ім'я та прізвище кандидата],

Ми раді запропонувати Вам обійняти посаду [назва посади] у [назва закладу охорони здоров'я] (далі – заклад) і з нетерпінням чекаємо Вас у нашому закладі. Нижче коротко представлена детальна інформація, що стосується цієї пропозиції.

Структурний підрозділ

[Назва структурного підрозділу]

Дата початку роботи

[Дата початку роботи]

Винагорода

Ваша заробітна плата на цій посаді становитиме [розмір заробітної плати] гривень на місяць після відрахування податків згідно із законодавством України. Ця винагорода відповідає [кількість годин] годинам роботи на [тиждень/місяць].

Відпустка та державні свята

За Вашою посадою передбачена щорічна основна відпустка тривалістю [кількість днів відпустки] календарних днів за відпрацьований робочий рік, який відлічується з дня укладення трудового договору.

Навчання та розвиток

Заклад може [повністю/частково] компенсувати витрати, пов'язані з підвищенням професійної кваліфікації, безперервним професійним розвитком під час роботи в закладі.

Страхування

Заклад забезпечує своїм працівникам [страхування на випадок інфікування коронавірусною хворобою COVID-19/страхування професійної відповідальності працівників, діяльність яких може заподіяти шкоду третім особам/інше (вкажіть)]. Детальнішу інформацію Ви отримаєте після початку роботи.

Перегляд заробітної плати

Заробітна плата може бути переглянута у зв'язку з присвоєнням вищої кваліфікаційної категорії та кар'єрним просуванням. Про систему фінансової мотивації закладу Ви дізнаєтеся в перший день роботи.

Випробування

Строк випробування становить 3 місяці. Після успішного завершення випробування Ви приєднаєтесь до команди як постійний працівник. Протягом строку випробування будь-яка із сторін може ініціювати припинення роботи, повідомивши про це за три дні.

Конфіденційність

Під час роботи в закладі Ви можете отримати конфіденційну інформацію, пов'язану із закладом, його пацієнтами та іншими особами. Ви погоджуєтесь, що будете використовувати цю інформацію лише в робочих цілях, ніколи не будете розголошувати таку інформацію тим, хто не має на неї права, або використовувати цю інформацію з будь-якою іншою метою. У разі, якщо Ви залишите заклад, Ви не будете брати з собою конфіденційну інформацію, таку як документи, пов'язані із закладом або його пацієнтами.

Згода на обробку персональних даних

Підписуючи цю пропозицію, я даю згоду на обробку персональних даних.

Будь ласка, надайте свою згоду на цю пропозицію щодо працевлаштування протягом трьох днів. Якщо Ваша згода не отримана протягом цього часу, ця пропозиція щодо працевлаштування може бути відкликана.

З повагою,

[Ім'я та прізвище представника [відділу кадрів/відділу управління персоналом]

_____

Я приймаю цю пропозицію

Підпис Дата

Додаток 7.
Процедура формування переліку критичних посад

Критичні посади – це посади, які: найбільше впливають на загальний результат діяльності закладу; складні для заміщення, розвитку та утримання; є дефіцитними на ринку. Критичні посади необов'язково є найбільш високооплачуваними або тими, що відносяться до категорії «керівні».

1. Керівники структурних підрозділів до кінця січня кожного року формують/актуалізують список критичних посад, заповнюючи форму для визначення критичних посад [29], на основі таких критеріїв:
   - значимість посади щодо впливу на загальний результат діяльності закладу;
   - необхідність для зайняття посади особливих знань та складних для розвитку навичок;
   - складність заміщення вакансії.
2. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] до кінця січня кожного року формує перелік критичних посад, заповнюючи форму для визначення критичних посад, на основі таких критеріїв:
   - посади, що мають найвищі показники плинності;
   - посади, добір працівників на які є найбільш складним і вимагає найбільших витрат (необхідні для цього часові та фінансові ресурси, складність пошуку кандидатів, навчання).
3. Представник [відділу кадрів/відділу управління персоналом] об'єднує списки критичних посад та до першої п'ятниці лютого формує узагальнений перелік, який узгоджує з керівниками структурних підрозділів.
4. Перелік схвалюється Комітетом з питань персоналу. Фіналізований представником [відділу кадрів/відділу управління персоналом] перелік критичних посад погоджується директором закладу до третьої п'ятниці лютого.
5. Перелік критичних посад переглядається щороку або у разі потреби частіше.

[29] Шаблон форми для визначення критичних посад представлено в Додатку 12.

Додаток 8.
Шаблон привітального листа новому працівнику закладу

Вітаємо!

Ваш перший день з [назва закладу]

Привіт, [ім'я нового працівника]!

Ми дуже чекаємо на Вас у нашому закладі, і Ваш перший робочий день уже зовсім скоро. Ми радо зустрінемо Вас біля центрального входу в заклад [день місяць, о гг:хв] за адресою: [адреса закладу].

Декілька важливих моментів:

- До кого звертатися? В процесі оформлення Вас супроводжуватиме мій/моя колега [ім'я прізвище представника [відділу кадрів/відділу управління персоналом] ([e-mail]).
- Що робити з документами? Будь ласка, візьміть із собою всі оригінали [перелік необхідних документів]. Усі необхідні документи заповнимо разом у Ваш перший робочий день.
- Як відбувається знайомство? Ми хочемо познайомити Вас з усіма одразу шляхом загальної e-mail-розсилки. Для цього напишіть, будь ласка, декілька фактів про себе, відповівши на запитання:
  - Де Ви навчалися та що вивчали? В яких організаціях та на яких посадах працювали? Які у Вас хобі? Це також надсилайте [ім'я прізвище представника [відділу кадрів/відділу управління персоналом].

Ваш перший день буде дуже насиченим: Ви познайомитеся зі своєю командою, керівником, колегами та отримаєте відповіді на перші запитання.

До зустрічі!

Додаток 9.
Шаблон листа-знайомства з новими працівниками закладу

Ласкаво просимо!

Вітаємо новачків!

Друзі, знайомтеся з нашими новими колегами!

Структурний підрозділ

Ім'я прізвище

Посада

ФОТО

Стисла інформація про нового працівника,
яку він завчасно надсилає відповідальній особі

Структурний підрозділ

Ім'я прізвище

Посада

ФОТО

Стисла інформація про нового працівника,
яку він завчасно надсилає відповідальній особі

Додаток 10.
Шаблон анкети для проведення фінального інтерв'ю у віддаленому форматі

1. Вкажіть, будь ласка, причини припинення трудових відносин із закладом (оберіть усе, що підходить):

☐ Характер роботи

☐ Заробітна плата

☐ Відсутність визнання

☐ Організаційна культура

☐ Атмосфера в колективі

☐ Якість управління керівників

☐ Умови роботи

☐ Сімейні обставини

☐ Можливість професійного росту в іншому місці

☐ Занадто високий рівень навантаження на роботі

☐ Недостатній рівень навантаження на роботі

☐ Інше (будь ласка, вкажіть):_____

2. Чи розглядали Ви можливі альтернативи, які б дозволили залишитися в закладі перед прийняттям рішення щодо припинення трудових відносин?

☐ Так (будь ласка, вкажіть): _____

☐ Ні

3. Будь ласка, оцініть діяльність Вашого безпосереднього керівника за кожним із напрямів:

Майже завжди	Іноді	Ніколи	Коментарі
Демонстрував рівне та справедливе ставлення			
Сприяв визнанню на роботі			
Сприяв розвитку співпраці та командної роботи			
Заохочував та прислухувався до пропозицій			
Вирішував скарги та проблеми			
Діяв відповідно до політик та норм			

4. Чи траплялися конфліктні ситуації, які Ви не змогли вирішити протягом роботи в закладі?

☐ Так (будь ласка, вкажіть): _____

☐ Ні

5. Чи порадили б Ви працевлаштування в закладі другу?

☐ Так, без застережень

☐ Так, із застереженнями

☐ Ні

6. Будь ласка, вкажіть, які переваги маэ Ваш новий роботодавець порівняно із закладом?

☐ Вищий рівень заробітної плати

☐ Наявність більш широкого переліку пільг та компенсацій (будь ласка, вкажіть): _____
_____

☐ Можливість кар'єрного розвитку

☐ Доступ до провідних практик

☐ Доступ до сучасного обладнання для роботи

☐ Комфортний графік роботи

☐ Нічого з переліченого вище

☐ Інше (будь ласка, вкажіть):_____

Додаток 11.
Шаблон форми з інформацією про результати проведення фінального інтерв'ю

Персональна інформація
Прізвище
Ім'я
Назва посади
Назва відділу
ПІБ керівника
Дата початку роботи (місяць, рік)
Дата завершення роботи (місяць, рік)
Моб. номер телефону
ПІБ особи, яка проводить інтерв'ю
Дата проведення інтерв'ю (день, місяць, рік)
Початкові етапи роботи в закладі
Джерело інформації щодо вакансії на посаду при влаштуванні на роботу в заклад
Причини прийняття пропозиції щодо працевлаштування в закладі
Надання інформації щодо обов'язків та вимог до посади під час інтерв'ю при прийомі на роботу
Ступінь виправдання очікувань від роботи
Причини припинення трудових відносин
Причини припинення трудових відносин із закладом
Можливість повернення на роботу в заклад у майбутньому
Розгляд альтернатив, які дозволили б залишитися в закладі, перед прийняттям остаточного рішення щодо припинення трудових відносин
Додаткові коментарі/побажання
Загальне враження
Загальне враження/емоції щодо роботи в закладі
Позитивні аспекти роботи в закладі
Негативні аспекти роботи в закладі
Невирішені конфліктні ситуації
Пропозиції щодо покращення роботи закладу/департаменту
Взаємодія з керівництвом
Опис робочого середовища
Ефективність взаємодії з керівником
Форма та частота зворотного зв'язку від керівника
Обговорення з керівником можливостей професійного розвитку
Стиль управління безпосереднього керівника
Стиль управління керівника відділу
Стиль управління закладом загалом

Інформація щодо нового місця роботи
Переваги нового робочого місця порівняно з посадою в закладі
Обов'язки на новому робочому місці
Інше
Додаткові коментарі/побажання

Додаток 12.
Шаблон форми для визначення критичних посад

Назва структурного підрозділу	
Посади, які мають значний вплив на загальний результат діяльності закладу	
Посади, які вимагають особливих знань та складних для розвитку навичок	
Посади, складні для заміщення	
Посади з найвищими показниками плинності *(в межах цього структурного підрозділу)*	
Посади, добір працівників на які є найбільш складним *(у межах цього структурного підрозділу)*	
Посади, добір працівників на які вимагає найбільших витрат *(у межах цього структурного підрозділу)*	
Перелік критичних посад у межах цього структурного підрозділу	

Умовні позначки:

Заповнює керівник структурного підрозділу
Заповнює представник відділу кадрів

Додаток 13.
Шаблон заявки на подання кандидатів до кадрового резерву

ПІБ кандидата:		
Займана посада кандидата:		
Посада, для якої передбачено кадровий резерв:		
Рішення щодо зарахування кандидата до кадрового резерву:		
Зона для розвитку (знання, навички, компетенції тощо, які необхідно покращити):		
Вимоги	**Наявний рівень**	**Необхідний рівень**
Результат щорічної оцінки ефективності		
Кваліфікаційний рівень *(для посад, для яких передбачено)*		
Рівень освіти		
Стаж роботи за фахом		
Знання		
Навички		
Додаткові вимоги		

Додаток 14.
Шаблон індивідуального плану розвитку для працівників, які зараховані до кадрового резерву

_____

ПІБ працівника, зарахованого до кадрового резерву

_____

ПІБ керівника структурного підрозділу

Зона для розвитку	**Дії для покращення зон для розвитку**	**Очікуваний результат**	**Необхідні ресурси**	**Термін виконання**
Опис компетенції/ навички/знання	*Опис дії (наприклад, назва заходу, стажування тощо)*	*Як зрозуміти, що зона для розвитку покращена*	*Які додаткові ресурси потрібні*	*Коли кожна дія має бути виконана*

РЕКОМЕНДАЦІЇ КЕРІВНИКА СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Додаток 15.
Шаблон індивідуального плану стажування для працівників, які зараховані до кадрового резерву

_____

ПІБ працівника, зарахованого до кадрового резерву

_____

ПІБ керівника стажування

Строк стажування з « » року до « » року

ПЛАН СТАЖУВАННЯ

№ з/п	Зміст завдань	Строки виконання	Очікувані результати	Стан иконання	Оцінка виконання

ВІДГУК КЕРІВНИКА СТАЖУВАННЯ

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Додаток 16.
Шаблон особистої професійної траєкторії

ПІБ працівника

ПІБ керівника структурного підрозділу

Зона для розвитку	**Дії для покращення зон для розвитку**	**Очікуваний результат**	**Необхідні ресурси**	**Термін виконання**
Опис компетенції/ навички/знання	*Опис дії (наприклад, назва заходу [30], стажування тощо)*	*Як зрозуміти, що зона для розвитку покращена*	*Які додаткові ресурси потрібні [31]*	*Коли кожна дія має бути виконана*

РЕКОМЕНДАЦІЇ КЕРІВНИКА СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ

[30] Назва заходу безперервного професійного розвитку, в якому працівник бажає взяти участь протягом планового року, вказується у разі, якщо така назва відома станом на дату формування особистої професійної траєкторії працівника. Якщо назва заходу невідома, працівник вказує тематику заходу, участь у якому вбачається корисною протягом планового року.

[31] Вказується орієнтовна вартість участі в заході безперервного професійного розвитку.

Додаток 17.
Шаблон положення про Раду з питань професійної етики

Положення про Раду з питань професійної етики [закладу охорони здоров'я]

Загальні положення

1. Це положення визначає мету діяльності, права та обов'язки Ради з питань професійної етики (далі – Рада), її склад та порядок організації роботи.

2. Рада є консультативно-дорадчим органом [закладу охорони здоров'я] (далі – заклад), створеним з метою сприяння розвитку корпоративної культури, ефективної взаємодії працівників з пацієнтами, один з одним, партнерами та іншими особами, контролю за дотриманням Кодексу етики закладу.

3. Рада в своїй діяльності керується Основами законодавства України про охорону здоров'я, законами України «Про запобігання корупції», «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні», «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», Клятвою лікаря, затвердженою Указом Президента України від 15.06.1992 р. №349, іншими нормативно-правовими актами, Етичним кодексом лікаря України, прийнятим 27.09.2009 р. Всеукраїнським з'їздом лікарських організацій та X з'їздом Всеукраїнського лікарського товариства, Етичним кодексом медичної сестри, прийнятим 1999 року з'їздом медичних сестер України, та Кодексом етики закладу (далі – Кодекс).

4. Основними принципами діяльності Ради є об'єктивність, неупередженість і рівноправність членів Ради, незалежність та прозорість у прийнятті рішень.

5. Затвердження та внесення змін до цього Положення здійснюються загальними зборами трудового колективу закладу.

Права та обов'язки Ради

1. Рада відповідно до мети своєї діяльності:

   – забезпечує ознайомлення працівників закладу з положеннями Кодексу;

   – надає працівникам закладу, пацієнтам та іншим особам роз'яснення з питань застосування положень Кодексу;

   – надає працівникам закладу консультації щодо відповідності їхніх дій Кодексу чи іншим етичним вимогам, які їх стосуються;

   – вживає заходів щодо попередження виникнення потенційного та/або реального конфлікту інтересів у працівників закладу;

   – надає консультації щодо прийнятних і допустимих засобів урегулювання конфлікту інтересів чи його попередження в разі, якщо конфлікт інтересів працівника закладу пов'язаний з етичними вимогами до його поведінки;

   – розглядає звернення (зокрема, анонімні) щодо порушень працівниками закладу Кодексу та/або інших етичних вимог, що до них застосовуються;

   – оцінює відповідність поведінки працівника закладу вимогам Кодексу;

– приймає рішення щодо висловлення публічних вибачень від імені закладу, публікації інформації про порушення положень Кодексу та вжиті заходи на сайті закладу тощо у разі публічного порушення вимог Кодексу або якщо про таке порушення стало відомо широкому загалу;

– надає керівнику закладу обов'язкові для розгляду та врахування рекомендації (у вигляді протоколу засідання Ради) щодо застосування до працівника, який допустив порушення положень Кодексу, заходів дисциплінарного впливу, інших заходів, для усунення виявлених порушень;

– готує пропозиції щодо внесення змін до цього Положення та Кодексу, що затверджуються загальними зборами трудового колективу закладу;

– вносить керівнику закладу пропозиції щодо діяльності закладу з питань професійної етики: покращення надання медичної допомоги пацієнтам, дотримання прав та гідності пацієнтів тощо.

2. Для реалізації покладених на неї обов'язків Рада має право:

– одержувати пояснення від працівників закладу, необхідні для всебічного розгляду звернень, пов'язаних із порушеннями працівниками закладу Кодексу та/або інших етичних вимог, що до них застосовуються;

– запрошувати на свої засідання працівників закладу, пацієнтів та інших осіб;

– отримувати, з дотриманням вимог законодавства щодо обробки персональних даних, інформацію та матеріали, необхідні для розгляду питань, які належать до її компетенції відповідно до цього Положення, протягом п'яти робочих днів з дати надання письмового запиту голови Ради на ім'я керівника закладу.

3. Члени Ради не мають права розголошувати відомості, що становлять лікарську таємницю, персональні дані та іншу інформацію з обмеженим доступом, розголошення якої заборонено законодавством, які стали їм відомі у зв'язку з виконанням обов'язків членів Ради.

Склад Ради

1. До складу Ради входять працівники закладу, які користуються беззаперечним авторитетом серед колег (як з числа адміністрації закладу, так і з числа працівників, які не належать до адміністрації), представник первинної профспілкової організації закладу, волонтери та представники громадських об'єднань пацієнтів.

2. Адміністрація закладу забезпечує публікацію на вебсайті закладу оголошення про вибори персонального складу Ради за 30 календарних днів до дати проведення виборів, що визначається адміністрацією за ініціативою первинної профспілкової організації закладу. Оголошення про вибори персонального складу Ради має містити інформацію про:

– дату, час та місце проведення виборів;

– кількісний склад Ради та вимоги до кандидатів;

– способи подання пропозицій про висунення кандидатів до складу Ради (електронною поштою, шляхом звернення до працівника закладу).

3. Склад Ради становить [5 або 7, або 9] осіб.

4. Кандидатури до складу Ради мають право пропонувати працівники закладу, керівник закладу, члени опікунської та/або спостережної ради закладу, громадські об'єднання, благодійні та релігійні організації, волонтери. До пропозиції про висунення кандидата до складу Ради обов'язково додається письмова згода відповідної особи на участь у виборах до складу Ради.

5. Персональний склад Ради обирається загальними зборами трудового колективу закладу.

6. Працівники закладу не можуть становити більше [3 або 4, або 5, залежно від загальної кількості членів Ради] осіб від загальної кількості членів Ради.

7. Члени Ради на першому її засіданні обирають зі свого складу простою більшістю голосів голову Ради.

8. Строк повноважень Ради становить три роки.

9. Члени Ради здійснюють свою діяльність на громадських засадах.

10. Членство в Раді припиняється у разі:

    – систематичної (більше трьох разів підряд) відсутності без поважних причин члена Ради на її засіданнях;

    – неможливості члена Ради брати участь у її роботі за станом здоров'я, визнання у судовому порядку члена Ради недієздатним або обмежено дієздатним;

    – набрання законної сили обвинувального вироку щодо члена Ради;

    – подання членом Ради особистої заяви про бажання припинити членство;

    – звільнення або смерті члена Ради.

11. Рішення про виключення члена Ради з її складу приймається на засіданні Ради не менше ніж [4 або 5, або 7, залежно від загальної кількості членів Ради] голосами та затверджується головою Ради. Прийняття нових членів Ради замість тих, які вибули, здійснюється в загальному порядку.

Організація роботи Ради

1. Засідання Ради відбуваються не рідше одного разу на 6 місяців і вважаються правоможними, якщо на них присутні не менше 5 членів.

2. На чергових засіданнях Ради розглядаються питання діяльності закладу з питань професійної етики, тенденції дотримання працівниками Кодексу, готуються рекомендації щодо покращення надання медичної допомоги пацієнтам, дотримання прав та гідності пацієнтів тощо.

3. Позачергове засідання Ради скликається головою Ради не пізніше 7 робочих днів з дати одержання Радою звернення (зокрема, анонімного) щодо порушення працівником закладу Кодексу та/або інших етичних вимог, що до нього застосовуються, та/або іншого звернення керівника закладу/працівника закладу/пацієнта, що потребує розгляду Радою.

4. Рішення Ради приймаються шляхом відкритого голосування більшістю голосів присутніх на засіданні членів. Кожен член Ради бере участь у засіданнях особисто та під час голосування має один голос. У разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос голови Ради.

5. Рішення Ради оформлюються протоколом, що підписується всіма членами Ради та передається для розгляду й врахування керівнику закладу.

6. У разі виникнення реального чи потенційного конфлікту інтересів у членів Ради стосовно питання, яке розглядається Радою, вони зобов'язані повідомити про це Раду. Про конфлікт інтересів членів Ради може заявити будь-який учасник засідання Ради та/або будь-який працівник закладу. Голосування членами Ради з питань, щодо яких у них наявний конфлікт інтересів, не допускається. У разі неподання інформації щодо існування конфлікту інтересів, якщо про нього стає відомо після прийняття рішення Радою, таке рішення підлягає перегляду.

7. Організаційно-технічне забезпечення Ради здійснюється адміністрацією закладу.