

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я”
(для бакалаврів)**

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2010

МАУП

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

В умовах кредитно-модульної системи самостійна робота є основним засобом засвоєння студентами навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових видів навчальної діяльності.

Основна мета самостійної роботи над навчальним курсом “Управління персоналом в охороні здоров'я” — засвоєння теоретичних і практичних питань навчального курсу, здобуття вмій та навичок узагальнювати і аналізувати економічні та соціальні явища в галузі охорони здоров'я.

Згідно з чинними навчальними планами підготовки фахівців за спеціальністю “Економіка праці та управління персоналом”, професійне спрямування “Управління персоналом медичних та фармацевтичних закладів”, при вивченні курсу “Управління персоналом в охороні здоров'я” на самостійну роботу відведено 60 % академічного кредиту, і цей час має бути використаний для виконання курсової роботи з основних тем навчального курсу та виконання індивідуальної семестрової роботи.

Курсова робота виконується відповідно до методичних рекомендацій: **Баєва О. В.** Методичні рекомендації щодо підготовки та оформлення курсової роботи з дисципліни “Управління персоналом в охороні здоров'я” (для бакалаврів). — К.: МАУП, 2008. — 26 с.

Формою звіту про виконання студентом другої частини самостійної роботи є Індивідуальна робота.

Виконуючи індивідуальні завдання, студенти набувають практичних навичок з формування штатних розкладів та системи оплати праці в закладах охорони здоров'я, що має максимально наблизити теоретичний курс до практичної діяльності. Викладач визначає обсяг самостійної роботи, узгоджує її з іншими видами навчальної діяльності студента, розробляє методичні засоби проведення поточного та підсумкового контролю, аналізує результати самостійної навчальної роботи кожного студента.

Підготовлено професором кафедри медичного та екологічного менеджменту
О. В. Баєвою

Затверджено на засіданні кафедри медичного та екологічного менеджменту
(протокол № 2 від 22.09.08)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Баєва О. В. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Управління персоналом в охороні здоров'я” (для бакалаврів). — К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2010. — 44 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, ситуаційне завдання до самостійної семестрової індивідуальної роботи, інформаційні та дидактичні матеріали для забезпечення самостійної роботи з навчальної дисципліни “Управління персоналом в охороні здоров'я”, список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2010
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2010

ЗАВДАННЯ ДО САМОСТІЙНОЇ СЕМЕСТРОВОЇ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Семестрова самостійна робота студентів складається з трьох завдань.

Завдання I — набрати персонал, керуючись запропонованою методикою.

Завдання II — розробити штатний розклад закладу охорони здоров'я

Завдання I

Відповідно до умов Вашого варіанта і Комплектів документів I та II виконайте такі завдання:

1. Напишіть питання для співбесіди з кожним кандидатом.
2. Проведіть тестування (прикладні тестів наведено в Інформаційних матеріалах для самостійної роботи). На основі цих тестів розробіть свій тест, який можна використовувати в закладі охорони здоров'я, в якому Ви працюєте.
3. Із запропонованих кандидатур відберіть потрібні кадри. Якщо потрібно, доповніть список у Комплекті документів I своїми кандидатами. Складіть доповідну записку на ім'я директора установи для набору персоналу.
4. До якого із сучасних методів відбору персоналу необхідно вдатися для успішного виконання Вашої ситуаційної вправи?

Ситуаційна вправа I

Ви — заступник директора ЗАО “Фармазет”, яке займається оптовою та роздрібною реалізацією лікарських засобів і товарів медичного призначення. У штаті закладу — 46 осіб: власник ЗАО — директор; заступник директора; спеціалісти з маркетингу; зав. бухгалтерією; бухгалтер-касір; економісти; провізори та фармацевти; менеджер з персоналу.

Для реалізації стратегії ЗАО виникає потреба у розширенні штату. Ви через засоби масової інформації оголошуєте конкурс на такі вакантні посади:

- спеціаліст з логістики;
- завідувача складом.

На конкурс подано комплекти документів.

Ситуаційна вправа II

Головним лікарем міської стоматологічної поліклініки № 2 в нових економічних умовах зі згоди міського відділу охорони здоров'я вирішено відкрити два госпрозрахункових стоматологічних кабінети. На конкурсній основі відібрано фахівців (лікарів та медсестер). У зв'язку з особливостями госпрозрахункової діяльності виникла потреба у створенні нової служби в поліклініці, а саме — відділу медичного сервісу. Через засоби масової інформації оголошено конкурс на такі посади:

- менеджера-економіста;
- маркетолога;
- бухгалтер-касіра.

Ситуаційна вправа III

З 2003 р. у м. Києві працює приватна косметологічна лікарня. В 2009 році прийнято рішення розширити медичний бізнес.

Головний лікар лікарні доручив менеджеру з персоналу оголосити конкурс на заміщення таких посад:

- масажистів — 2 особи;
- косметолога;
- лікаря-дерматолога;
- фахівця з фітнесу.

Ситуаційна вправа IV

В обласному центрі медичної статистики при обласній лікарні в зв'язку з плінністю кадрів звільнилися посади медичного статистика та керівника відділу. Головний лікар доручив начальнику відділу кадрів оголосити конкурс на заміщення вакантних посад серед працівників лікарні. На конкурс подали документи (Комплекти документів).

Ситуаційна вправа V

ПП “Профдезінфекція” вирішило відкрити на базі об'єднання спеціалізований магазин з реалізації дезінфекційних засобів з одночасним наданням консультаційних послуг. В зв'язку з цим оголошено конкурс на заміщення таких посад:

- спеціаліста з роздрібною торгівлі дезінфекційними засобами;
- менеджера-економіста;
- бухгалтера-касіра;
- дезінструктора (середня медична освіта);
- дезінсектора (тримісячні курси).

Ситуаційна вправа VI

Дитячий санаторій “Сонечко” у м. Євпаторія став ЗАТ. На зборах акціонерів вирішено провести реорганізацію матеріально-технічної служби і скоротити чисельність персоналу. Під час організаційних змін кілька працівників звільнились. Директор доручив начальнику відділу кадрів оголосити конкурс на заміщення таких посад:

- заступника директора з адміністративно-господарської частини;
- завідувача пральнею;
- агента з постачання;
- масажиста.

Ситуаційна вправа VII

У зв'язку з розширенням медичного бізнесу консультативно-діагностичним центром матері і дитини оголошено конкурс на заміщення таких посад:

- адміністратора;
- менеджера-економіста;
- маркетолога;
- медичного психолога.

Ситуаційна вправа VIII

Керівник фірми “Саніна” з прокату медичного обладнання та предметів догляду за хворими вирішив відкрити філіал фірми у спальному районі міста, в зв'язку з чим попросив своїх знайомих знайти людей на заміщення таких посад:

- менеджера з реклами;
- продавця;
- бухгалтера-касира.

ІНФОРМАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Комплекти документів, подані на конкурс.

Особова справа № 1

Жінка 23 років. Навчається заочно на 4 курсі зі спеціальності “Менеджмент”, спеціалізації “Медичний та фармацевтичний менеджмент”. Має диплом молодшого спеціаліста за спеціальністю “Медич-

на сестра”. Працює масажистом в оздоровчому центрі “Астра”. До комплекту документів входять:

- резюме та автобіографії;
- диплом молодшого спеціаліста за спеціальністю “Медична сестра”, з додатком;
- свідоцтво з організації профілактичного і лікувального масажу;
- трудова книжка (копія);
- посвідчення водія групи В;
- санітарна книжка.

РЕЗЮМЕ

Адреса: 05800, м. Київ, вул. Пастернака, 20, кв. 350

Телефон: (044) 435–16–25

Дата і місце народження: 16 червня 1986 р., м. Дніпропетровськ

Громадянство: Україна

Сімейний стан: Незаміжня

Мета: Отримати посаду менеджера-економіста

Кваліфікація: Диплом ОКР “Молодший спеціаліст”

Освіта: 2001–2004 рр. — Дніпропетровський медичний коледж.

Диплом ОКР молодшого спеціаліста за спеціальністю “Медична сестра”

з 2005 рр. — заочне навчання у МАУП зі спеціальності “Менеджмент”, спеціалізація — “Медичний та фармацевтичний менеджмент”;

2003 р. — курси інформаційного забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я.

Досвід роботи: 2004–2008 рр. — Міська клінічна лікарня № 10 м. Києва, медсестра терапевтичного відділення.

Особова справа № 2

Жінка 32 роки. Має диплом ОКР “Бакалавр” зі спеціальності “Маркетинг”. Після закінчення ВНЗ два роки працювала продавцем у приватному магазині. За цей час закінчила заочно курси “Секретар-референт”, про що має сертифікат, вільно володіє персональним комп'ютером і англійською мовою. Вона — розлучена, проживає разом із батьками. Має 11-річну доньку. Місце проживання — в 30 хвилинах їзди від можливого місця роботи.

Подано такий комплект документів:

- диплом ОКР “Бакалавр” зі спеціальності “Маркетинг” за спеціалізацією “Організація роздрібної та оптової торгівлі”;

- сертифікат секретаря-референта;
- рекомендацію з попереднього місця роботи;
- посвідчення “Перекладач англійської мови”.

Рекомендація

видана Глушко Ганні Гаврилівні

Глушко Ганна Гаврилівна працювала у приватному магазині “Любава” продавцем супутніх товарів протягом 2 років — з 2005 по 2007. Зарекомендувала себе як працелюбна, старанна, чесна людина. На роботу Глушко Ганна Гаврилівна ніколи не запізнювалась, за проханням дирекції працювала і в позаробочий час. З колективом магазину в неї склались добрі стосунки, вона володіє лідерськими якостями. В 2007 р. Глушко Г. Г. за сімейними обставинами залишила роботу.

Директор фірми “Любава” Іванов І. С.

Автобіографія

Я, Глушко Г. Г., народилась 1976 р. у м. Жашків Черкаської області в селянській сім'ї. Батьки мої працювали в радгоспі, батько — механізатор, мати — ланкова. Зараз батьки на пенсії. У 1983–1993 роках навчалася у Жашківській середній школі № 2, після закінчення якої у 1995 р. вийшла заміж і була домогосподаркою. У 1998 році я вступила на заочне відділення ВНЗ зі спеціальності “Маркетинг”, який закінчила у 2003 р., отримавши диплом ОКР “Бакалавр” за кваліфікацією “Бакалавр з маркетингу”. У 1997 р. в мене народилась донька Ольга. З 1999 р. з чоловіком розійшлися і зараз проживаю разом із донькою у батьків. У 2005 по 2007 роках працювала продавцем у магазині “Любава”. 2007 р. у зв'язку з хворобою батька мені довелося залишити роботу. Зараз батько одужав.

Під час навчання у ВНЗ я на факультеті перепідготовки прослухала курси з підвищення кваліфікації і отримала сертифікат “Секретар-референт” і посвідчення “Перекладач англійської мови”.

Резюме відсутнє.

Особова справа № 3

Жінка 52 роки. Працює в ТОВ “Медприлад” старшим продавцем. ТОВ “Медприлад” знаходиться в приміській зоні міста, досвід продавця — 32 роки. Сімейна, діти дорослі, має власний будинок поблизу можливого місця роботи. Надані документи:

- диплом ОКР “Молодший спеціаліст”, виданий у 1975 р. Уманським торговельним училищем;
- санітарна книжка;

- копія трудової книжки. За роботу продавець з 1975 р. по 1995 р. на державних підприємствах має 5 подяк. Нагороджена значком “Відмінник торгівлі”.

Ця жінка має рекомендацію з попереднього місця роботи. Резюме та автобіографія відсутні.

Особова справа № 4

Чоловік 25 років. Випускник державного університету за спеціальністю “Бухгалтерський облік”. Не одружений. Проживає разом із батьками у центрі міста. Має транспортний засіб. Матеріально забезпечений. На роботу прийшов за пропозицією Вашого співробітника, має такі документи:

- диплом ОКР “Спеціаліст” з відзнакою зі спеціальності “Бухгалтерський облік”. Закінчив у 2006 р. Дніпропетровський державний університет, економічний факультет.
- посвідчення водія групи В.

За Вашим проханням кандидат склав резюме.

Резюме

Волошин Ігор Данилович

Адреса: м. Київ, вул. Лісова, буд.1, кв.11

Телефон (044) 416–17–85

Дата і місце народження: 5.09.1983 р., м. Київ

Сімейний стан: не одружений

Мета: отримати вакантну посаду

Кваліфікація: спеціаліст-економіст зі спеціалізацією “Бухгалтерський облік”

Освіта: вища, у 2000 р. закінчив економічний факультет Дніпропетровського державного університету з відзнакою.

Досвід роботи: відсутній.

Додаткові відомості: Маю права водія групи В, маю вдома персональний комп'ютер, яким вільно володію. Захоплююсь рибальством, є членом партії Зелених України. Спортсмен. Маю III розряд з вільної боротьби.

Особова справа № 5

Чоловік 37 років. Сімейний, має 2 дітей. Освіта вища, працює завгоспом районної лікарні. Досвід роботи завгоспом — 3 роки. Підготував для співбесіди такі документи:

- диплом ОКР “Спеціаліст” за спеціальністю “Менеджер організацій”, кваліфікація “Медичний та фармацевтичний менеджмент”;
- диплом ОКР “Молодший спеціаліст” — фельдшер;
- трудова книжка;
- резюме.

Резюме

Іванов Сергій Петрович

Адреса: м. Київ, вул. Дашкова, 1, кв. 18

Телефон: (044) 543–15–15

Дата і місце народження: 5 грудня 1971 р., м. Миколаїв

Громадянство: Громадянин України

Сімейний стан: Одружений, маю 2 дітей: син — 8 років, дочка — 12 років.

Мета: Отримання вакантної посади менеджера

Освіта: 1987–1990 рр. — Уманський державний медичний коледж, спеціальність — фельдшер;

1999–2003 рр. — МАУП, диплом ОКР “Спеціаліст”, спеціальність “Менеджмент організацій”, спеціалізація “Медичний та фармацевтичний менеджмент”

Досвід роботи: Більцерківська станція швидкої медичної допомоги, фельдшер — з 1990 р. до 1999 р.

Завгосп Білоцерківської районної лікарні — з 2005 р. до 2008 р.

Додаткові відомості: товариський, зібраний, цілеспрямований. Під час навчання у МАУП брав участь у самодіяльній роботі, граю на гітарі, займаюся спортом — граю у футбол.

Автобіографія

Я, Іванов Сергій Петрович, народився 5.12.1971 р. в Миколаєві, в сім'ї службовців. Зараз батьки на пенсії. Батько — учасник Великої Вітчизняної війни, герой Радянського Союзу, персональний пенсіонер. З 1977 р. по 1987 р. навчався в Миколаївській середній школі № 3, після закінчення школи одружився і переїхав у м. Умань, де з 1987 р. по 1990 р. навчався в Уманському медичному училищі, після закінчення якого отримав диплом фельдшера. 9 років працював на Білоцерківській станції швидкої медичної допомоги. В 1999 р. вступив на очне відділення МАУП, спеціальність “Менеджмент організацій”. В 2003 р. отримав диплом ОКР “спеціаліст” із спеціалізацією “Медичний та фармацевтичний менеджмент”. Тема дипломної робо-

ти: “Стратегічне управління закладом охорони здоров'я”. З 2005 р. працюю завгоспом в Білоцерківській районній лікарні. Одружений. Жінка — Іванова О. О., домогосподарка. Маю двох дітей, які навчаються в середній школі № 311 м. Києва.

Завдання II: розробити штатний розклад закладу охорони здоров'я

Умови завдання: Спеціалізована медична допомога ВІЛ-інфікованим та хворим на СНІД мешканцям м. Києва надається на базі міської клінічної лікарні № 5 у міському Центрі СНІДу. До складу Центру входить амбулаторно-поліклінічне відділення, три кабінети довіри, лабораторія та стаціонарне відділення на 25 ліжок.

В Центрі проводиться повне клініко-лабораторне обстеження населення на ВІЛ, встановлення діагнозу та диспансерний нагляд за хворими на ВІЛ-інфекцію/ СНІД. Значна увага приділяється просвітницькій роботі з батьками та членами родин ВІЛ-інфікованих, надається постійна психологічна допомога хворим, що знаходяться на диспансерному обліку. В 2002 р. відкрито ще один кабінет довіри на території Шевченківського РУОЗ на виконання рішення Кабінету Міністрів України про збільшення кількості кабінетів довіри. Для наближення просвітницької та профілактичної роботи до населення було розгорнуто пересувний кабінет довіри (на базі спеціалізованого автомобіля).

Основними напрямками роботи Центру СНІДу є:

- консультативно-діагностична допомога населенню;
- надання спеціалізованої амбулаторно-поліклінічної допомоги дорослому та дитячому населенню;
- організація диспансерного спостереження;
- надання спеціалізованої стаціонарної допомоги дорослим хворим на ВІЛ-інфекцію/ СНІД;
- проведення лабораторних досліджень у ВІЛ-інфікованих та хворих на СНІД;
- епідеміологічний моніторинг ВІЛ-інфекції
- організаційно-методична робота з питань надання медичної допомоги хворим на ВІЛ/ СНІД.

Штати Київського міського центру профілактики та боротьби зі СНІДом наведено в таблиці.

Таблиця

Штати Київського міського центру профілактики та боротьби зі СНІДом

№ пор.	Найменування посад	Число посад
1.	Головний лікар лікарні – директор Центру	1,0
2.	Заступник директора – заступник головного лікаря	1,0
Разом:		2,0

Амбулаторно-поліклінічне відділення

№ пор.	Найменування посад	Число посад
1.	Зав. амбулаторно-поліклінічним відділом, лікар-інфекціоніст	1,0
2.	Психолог	1,0
3.	Лікар-гінеколог	0,5
4.	Лікар-педіатр	0,5
5.	Лікар-нарколог	1,0
6.	Медична сестра інфекційного кабінету	2,0
7.	Молодша медична сестра	1,5
Разом:		7,5

Бактеріологічна лабораторія

№ пор.	Найменування посад	Число посад
1.	Завідуючий лабораторією, лікар-лаборант	1,0
2.	Лаборант	2,0
3.	Молодша медична сестра	1,0
Разом:		4,0

Серологічна лабораторія

№ пор.	Найменування посад	Число посад
1.	Завідуючий лабораторією	0,5
2.	Лікар-лаборант	3,0
3.	Середні медичні працівники	7,5
4.	Молодші медичні працівники	5,0
Разом:		16,0

Стационарне відділення ВІЛ-інфікованих на 25 ліжок

№ пор.	Найменування посад	Число посад
1.	Завідуючий відділенням, лікар-інфекціоніст	1,0
2.	Лікар-інфекціоніст	4,0
3.	Старша медична сестра	1,0
4.	Медична сестра процедурного кабінету	1,5
5.	Медична сестра палатна	10,5
6.	Сестра-господарка	1,0
7.	Молодша медична сестра палатна	11,5
8.	Молодша медична сестра буфетниця	2,25
Разом:		32,75

Серед лікарів, які надають медичну допомогу в Центрі – два кандидати медичних наук, три лікаря мають вищу кваліфікаційну категорію, інші – другу кваліфікаційну категорію.

Старші медичні сестри мають вищу кваліфікаційну категорію, палатні медичні сестри мають другу кваліфікаційну категорію.

**ДИДАКТИЧНІ МАТЕРІАЛИ
ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Основною частиною доходу найманих працівників закладів охорони здоров'я незалежно від відомчого підпорядкування та форм власності є заробітна плата, що включає такі компоненти:

- тарифну частину – оплату за тарифними ставками та окладами;
- доплати;
- надбавки;
- премії.

Форму штатного розпису закладу охорони здоров'я наведено нище.

Заробітна плата. Умови оплати праці працівників сфери охорони здоров'я розроблено відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 3 серпня 2002 р. № 1298 “Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери” і застосовуються при обчисленні заробітної плати.

Визначені згідно з постановою Кабінету Міністрів посадові оклади (тарифні ставки) є державними гарантіями мінімальних рівнів оплати праці для конкретних професійно-кваліфікаційних груп працівників, які перебувають у трудових відносинах із закладами охорони здоров'я всіх форм власності. При цьому обов'язковим є додержання встановленої законодавством про працю тривалості робочого часу та виконання працівником посадових обов'язків (норм праці).

Розміри посадових окладів (тарифних ставок) визначаються за тарифними розрядами Єдиної тарифної сітки, які встановлюються професіоналам, фахівцям залежно від наявної кваліфікаційної категорії, робітникам – кваліфікаційного розряду у межах діапазону, визначеного для цих посад (професій) Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників, і відображаються у тарифікаційному списку.

Затверджую

Штат в кількості _____ одиниць
З місячним фондом заробітної плати _____ грн.

_____ дата
підпис керівника закладу

(найменування закладу охорони здоров'я)

(найменування вищої керівної організації)

Найменування посади	ШІБ	Тарифний розряд (місячний тарифний коеф.)	Схемний посадовий оклад (міс. ставка)	Підвищення схемного посадового окладу (тарифної ставки)			Інші підвищення	Всього посадовий оклад	Надбавки за тривалість безперервної роботи	Місячний фонд зарплати (грн.)	Примітки
				У зв'язку з шкідливими для здоров'я та особливо важкими умовами праці	За наявність кваліфікаційної категорії	За вчений ступінь, почесні звання					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Начальник планово-економічного відділу
Головний бухгалтер

Оплата праці працівників здійснюється за фактично відпрацьований час, виходячи з посадового окладу (тарифної ставки), або залежно від виконання норм виробітку і відрядних розцінок з урахуванням підвищень, доплат та надбавок, передбачених діючим законодавством. Заробітна плата працівника граничними розмірами не обмежується.

Посадові оклади керівників закладів охорони здоров'я, з урахуванням підвищення за кваліфікаційну категорію, не можуть бути нижчими від посадових окладів керівників структурних підрозділів – лікарів (провізорів) відповідної або нижчої кваліфікації, з урахуванням підвищення за оперативне втручання. Цей порядок встановлення посадових окладів не застосовується для керівників, які не мають кваліфікаційної категорії.

Конкретні розміри доплат, надбавок та інших виплат визначаються керівником закладу за рахунок і в межах фонду заробітної плати та відображаються в розрахункових відомостях на виплату заробітної плати. Розмір заробітної плати встановлюється у всіх випадках окремо за основною посадою і за роботу за сумісництвом.

Преміювання керівників закладів, установ та їх заступників, встановлення їм надбавок та доплат до посадових окладів, надання матеріальної допомоги здійснюється за рішенням органу вищого рівня у межах наявних коштів на оплату праці.

Визначення посадових окладів (тарифних ставок) працівників закладів охорони здоров'я. Розміри посадових окладів (тарифних ставок) працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення, визначені на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Єдина тарифна сітка розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери

Тарифні розряди	Тарифні коефіцієнти	Розміри посадових окладів (тарифних ставок), гривень
1	1,00	332
2	1,03	342
3	1,06	352

4	1,09	362
5	1,12	372
6	1,15	382
7	1,18	392
8	1,22	405
9	1,31	435
10	1,40	465
11	1,50	498
12	1,61	535
13	1,72	571
14	1,84	611
15	1,97	654
16	2,11	701
17	2,26	750
18	2,37	787
19	2,49	827
20	2,61	867
21	2,74	910
22	2,88	956
23	3,02	1003
24	3,17	1052
25	3,35	1112

Оплата праці керівників закладів охорони здоров'я, їх заступників та керівників структурних підрозділів

Окремо існують схеми тарифних розрядів посад (професій) працівників закладів охорони здоров'я та визначення розмірів посадових окладів окремих категорій працівників, яким тарифні розряди не встановлюються. До таких відноситься схема тарифних розрядів посад керівних працівників закладів охорони здоров'я, що встановлюються за групами з оплати праці (табл. 2).

Таблиця 2

Схема тарифних розрядів посад керівних працівників закладів охорони здоров'я, що встановлюються за групами з оплати праці

Посади		Тарифні розряди, які встановлюються за групами з оплати праці*				
		I	II	III	IV	V
1	Керівник (головний лікар, генеральний директор, директор, головний державний санітарний лікар, начальник, завідувач)	18	17	16	15	14
2	Головна медична сестра, головний фельдшер	12	11	11	10	10
4	Начальник планово-економічного відділу	12	12	11	11	10
5	Головні фахівці	12	12	11	11	—
7	Начальники відділів, інших підрозділів (не визначених у цьому розділі), начальник штабу цивільної оборони	11	11	10	10	10

Заступникам керівників закладів охорони здоров'я та заступникам керівників структурних підрозділів цих закладів та установ посадові оклади встановлюються на 5–15 відсотків нижче від посадового окладу відповідного керівника (без урахування підвищень за кваліфікаційну категорію, шкідливі і важкі умови праці), а головному бухгалтеру – на 10–30 відсотків.

Головному бухгалтеру централізованої бухгалтерії посадовий оклад устанавлюється на 10–20 відсотків нижче від посадового окладу керівника закладу охорони здоров'я з найвищою групою з оплати праці керівників закладів, установ, які обслуговуються централізованою бухгалтерією, а керівнику групи обліку посадовий оклад визначається за 10 тарифним розрядом.

* Показники віднесення закладів охорони здоров'я і установ соціального захисту населення до груп з оплатою праці керівних працівників наведено у Додатку 1.

Керівникам структурних підрозділів — лікарям посадові оклади встановлюються, виходячи з тарифних розрядів лікарів відповідних спеціальностей та кваліфікаційних категорій (за умови, що спеціальність, за якою їм присвоєна кваліфікаційна категорія, відповідає профілю підрозділу, який вони очолюють), з урахуванням підвищення на 10–25 відсотків залежно від обсягу роботи:

- для інших керівників структурних підрозділів (відділень, кабінетів, лабораторій, відділів тощо) — лікарів у таких розмірах:
 - на 10 відсотків — при кількості посад лікарів у підрозділі згідно зі штатним розписом до 3 одиниць включно (з урахуванням посад керівників цих структурних підрозділів і без урахування посад лікарів-інтернів);
 - на 20 відсотків — при кількості посад лікарів у підрозділі згідно зі штатним розписом понад 3 до 6 одиниць включно (з урахуванням посад керівників цих структурних підрозділів і без урахування посад лікарів-інтернів);
 - на 25 відсотків — при кількості посад лікарів у підрозділі згідно зі штатним розписом понад 6 одиниць (з урахуванням посад керівників цих структурних підрозділів і без урахування посад лікарів-інтернів).

Головам медико-соціальних експертних комісій — лікарям посадові оклади встановлюються, виходячи з тарифних розрядів лікарів відповідних спеціальностей та кваліфікаційних категорій, з урахуванням підвищення на 25 відсотків.

Оплата праці лікарів

Здійснюється відповідно до схеми тарифних розрядів посад лікарів, наведених у табл. 3.

Таблиця 3

Схеми тарифних розрядів посад лікарів

Посади		Тарифні розряди
1	Лікарі-хірурги всіх найменувань* і лікарі-ендоскопісти, лікарі-анестезіологи, лікарі загальної	

* Лікарі-хірурги всіх найменувань: лікар-хірург, лікар-комбустиолог, лікар-хірург-проктолог, лікар-травматолог-ортопед, лікар-уролог, лікар-нейрохірург, лікар-хірург судинний, лікар-хірург серцево-судинний, лікар-хірург-онколог, лікар-хірург торакальний, лікар-радіолог, лікар-стоматолог-хірург,

	практики — сімейні лікарі**: вищої кваліфікаційної категорії першої кваліфікаційної категорії другої кваліфікаційної категорії без категорії	14 13 12 11
2	Лікар-інтерн, лікар-стажист хірургічного профілю	10
3	Лікарі інших спеціальностей: вищої кваліфікаційної категорії першої кваліфікаційної категорії другої кваліфікаційної категорії без категорії	13 12 11 10
4	Лікар-інтерн, лікар-стажист	9

Лікарям медичних відділів протезно-ортопедичних підприємств та об'єднань посадові оклади встановлюються за тарифними розрядами, передбаченими для лікарів-хірургів відповідних кваліфікаційних категорій.

Тарифні розряди посад фахівців з базовою та неповною вищою медичною освітою (середній медичний персонал) наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Тарифні розряди посад фахівців з базовою та неповною вищою медичною освітою

Посади		Тарифний розряд
1	Акушерки, сестри медичні: операційних, перев'язувальних, відділень (груп, палат) анестезіології та	

лікар-акушер-гінеколог, лікар-гінеколог-онколог, лікар-рентгенолог, який здійснює хірургічні втручання із застосуванням рентгенівської апаратури в умовах стаціонару; лікар-офтальмолог, лікар-отоларинголог, лікар-отоларинголог-онколог, лікар-ендокринолог, який здійснює оперативні втручання; лікар-онколог, лікар-трансплантолог, лікар-трансфузіолог, який здійснює заготівлю крові, її компонентів, клітин та їх трансфузіологію.

** Лікарям, призначеним на посади лікарів загальної практики — сімейних лікарів, у тому числі на посади керівників підрозділів сімейної медицини та головних лікарів сімейних амбулаторій, зберігається протягом 3 років кваліфікаційна категорія за спеціальностями: “терапія”, “підліткова терапія”, “педіатрія”, “медицина невідкладних станів” та “суднова медицина”.

	інтенсивної терапії, пологових будинків (відділень, палат), відділень (палат) новонароджених та недоношених дітей, станцій (відділень) швидкої, невідкладної, екстреної медичної допомоги, кабінету з аудіометрії; оптометристи; помічники: лікаря-епідеміолога, лікаря-стоматолога; фельдшери усіх спеціальностей, лаборанти (фельдшери-лаборанти), медичні сестри загальної практики — сімейної медицини, лікарі зубні: вищої кваліфікаційної категорії першої кваліфікаційної категорії другої кваліфікаційної категорії без категорії	10 9 8 7
2	Інструктори, рентгенолаборанти, сестри медичні: поліклінік і стаціонарів, з дієтичного харчування, з лікувальної фізкультури, з масажу, зі стоматології, з фізіотерапії та інші; статистики медичні, техніки зубні, техніки — ортезисти — гіпсовиливальники: вищої кваліфікаційної категорії першої кваліфікаційної категорії другої кваліфікаційної категорії без категорії	9 8 7 6

Керівникам закладів охорони здоров'я та їх структурних підрозділів з числа фахівців з базовою та неповною вищою медичною освітою посадові оклади встановлюються, виходячи з тарифних розрядів посад фахівців відповідної кваліфікації, з урахуванням підвищення на 10–20 відсотків залежно від обсягу роботи:

- на 10 відсотків — при кількості посад фахівців з базовою та неповною вищою медичною освітою (з урахуванням посади керівника) згідно зі штатним розписом до 3 одиниць (включно);
- на 15 відсотків — понад 3 до 10 одиниць (включно);
- на 20 відсотків — понад 10 одиниць.

Старшим: сестрам медичним, фельдшерам, акушеркам, технікам зубним та іншим фахівцям з базовою та неповною вищою медичною освітою посадові оклади визначаються, виходячи з тарифних розрядів посад фахівців відповідної кваліфікації, з урахуванням підвищення на 10 відсотків.

Оплата праці молодшого медичного персоналу здійснюється за схемою тарифних розрядів посад (професій) окремих категорій працівників закладів охорони здоров'я, наведено в табл. 5.

Таблиця 5

Схема тарифних розрядів окремих категорій працівників закладів охорони здоров'я

Посади (професії)		Тарифний розряд
1	Молодші медичні сестри: операційних, перев'язувальних, палатні, з догляду за хворими	4
2	Молодші медичні сестри: буфетниці, ванниці, прибиральниці (палатні) та інші	3
3	Реєстратор медичний	5
4	Сестри-господарки	4
5	Дезінфектор	4

Схему тарифних розрядів посад керівних працівників профілакторіїв наведено в табл. 6.

Таблиця 6

Схема тарифних розрядів посад керівних працівників профілакторіїв

Посади		Тарифні розряди, які встановлюються за групою з оплати праці*				
		I	II	III	IV	V
1	Директор (начальник)	18	17	16	15	14
2	Начальник відділу	12	11	11	10	10
3	Начальник іншого структурного підрозділу	12	12	11	11	10

Схему тарифних розрядів посад працівників центрів медичної статистики, інформаційно-аналітичних центрів та автоматизованих систем управління наведено в табл. 7.

* Показники віднесення закладів охорони здоров'я і установ соціального захисту населення до груп з оплатою праці керівних працівників наведено у Додатку 1.

Таблиця 7

Схема тарифних розрядів посад працівників центрів медичної статистики, інформаційно-аналітичних центрів та автоматизованих систем управління

Посада	Тарифні розряди				
	Центр статистики МОЗ України	групи з оплати праці			
		I	II	III	IV
Керівник	16	15	14	13	12
Керівник відділу (бюро)	11	11	11	11	11

Схему тарифних розрядів посад керівників невиробничих структурних підрозділів, професіоналів, фахівців та технічних службовців наведено в табл. 8.

Таблиця 8

Схема тарифних розрядів посад керівників невиробничих структурних підрозділів, професіоналів, фахівців та технічних службовців

Назва посади		Тарифні розряди
1.	Професіонали, які зайняті на роботах з рентгеновською, радіологічною, радіаційною, радіометричною, дозиметричною, радіохімічною, лазерною, плазмовою, компресійною, вакуумною, електронною, телеметричною, ультразвуковою апаратурою, приладами, препаратами та обладнанням (у тому числі інженер з метрології), інженери з охорони праці: провідний I категорії II категорії без категорії	11 10 9 8
2.	Фахівці (техніки), які зайняті на роботах з рентгеновською, радіологічною, радіаційною, радіометричною, дозиметричною, радіохімічною,	

	лазерною, плазмовою, компресійною, вакуумною, електронною, телеметричною, ультразвуковою апаратурою, приладами, препаратами та обладнанням (у тому числі технік з метрології): I категорії II категорії без категорії	8 7 6
3.	Інженери всіх спеціальностей, бухгалтер (з дипломом спеціаліста), бухгалтер-ревизор, економіст, програміст, юристконсульт, художник-окопротезист, редактор, художник та інші професіонали: провідний I категорії II категорії без категорії	10 9 8 7
4.	Художник ектопротезного кабінету, технолог, бухгалтер, електромеханік та інші фахівці*: I категорії II категорії без категорії	8 7 6
5.	Старший лаборант, який має вищу освіту; старший інспектор з кадрів	7
6.	Інспектор з кадрів	6
7.	Техніки всіх спеціальностей: I категорії II категорії без категорії	7 6 5
8.	Виконавець робіт (начальник дільниці), майстер, майстер контрольний (дільниці цеху), старший інструктор з трудової терапії	8
9.	Механік дизельної та холодильної установок, інструктор з трудової терапії	7
10.	Начальник гаража з рухомим складом: від 50 до 100 автотранспортних засобів понад 100 автотранспортних засобів	10 11

11.	Старший механік, який здійснює керівництво автотранспортними підрозділами з рухомих складом від 25 до 50 автотранспортних засобів	8
12.	Механік, який здійснює керівництво автотранспортними підрозділами з рухомих складом від 15 до 25 автотранспортних засобів	7
13.	Завідувач виробництва (шеф-кухар): у лікарнях до 500 ліжок, у госпіталах та санаторіях до 150 ліжок;	6
	у лікарнях від 500 до 800 ліжок, у госпіталах та санаторіях від 150 до 250 ліжок;	7
	у лікарнях понад 800 ліжок, у госпіталах та санаторіях понад 250 ліжок, в установах соціального захисту	8
14.	Завідувачі: підсобного сільського господарства центрального складу, канцелярії, господарства, фотолабораторії, експедиції, архіву	8
	складу, гуртожитку, пральні, клубу	7
	камери схову, віварію тощо	6
		5

Схему тарифних розрядів професій робітників, які залучаються до господарської діяльності лікувально-профілактичних, аптечних закладів, наведено в табл. 9.

Таблиця 9

Схема тарифних розрядів професій робітників*

Назва професії	Тарифний розряд
1. Старший: сторож, комірник; черговий по гуртожитку, комірник складів кислот та хімікатів, прибиральник виробничих приміщень, вантажник, склографіст (ротаторник), прибиральник сміттепроводів, кухонний робітник	2

* Назви професій встановлюються відповідно до Класифікатора професій ДК 003-95, а кваліфікаційні розряди — відповідно до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

2. Візник, гардеробник, черговий по поверху, опалювач, комірник, кастелянка, кубівник, кур'єр, двірник, підсобний робітник, сторож, маркувальник, робітник з благоустрою, комплектувальник білизни, прасувальник, натирач підлоги, прибиральник територій, прибиральник службових приміщень, сатураторник, склопротиральник, мийник посуду та інші робітники, які виконують прості некваліфіковані або допоміжні роботи*	1
3. Апаратник хімічного чищення спецодягу, машиніст із прання та ремонту спецодягу, садівник, водій електро- та автовізка, водій транспортно-прибиральних машин, водій самохідних механізмів, робітник ритуальних послуг, робітник з догляду за тваринами та інші робітники, які виконують малокваліфіковані роботи	2
4. Комендант, евакуатор, пекар	3
5. Ліфтер при швидкості руху ліфтів: від 2,5 до 5 метрів за сек. від 5 до 7 метрів за сек. більше 7 метрів за сек.	1
	2
	3
6. Швачка: 1 кваліфікаційного розряду 2 кваліфікаційного розряду 3 кваліфікаційного розряду	1
	2
	3
7. Оператор апаратів мікрофільмування та копіювання, офіціант: 3 кваліфікаційного розряду 4 кваліфікаційного розряду	3
	4
8. Перукар: I класу II класу	2
	3
9. Кухар: 3 кваліфікаційного розряду 4 кваліфікаційного розряду 5 кваліфікаційного розряду 6 кваліфікаційного розряду	3
	4
	5
	6

10. Ремонтувальник висотних частин будівель, електро-освітлювач, фотограф, газозварник, електрогазозварник, машиніст (кочегар) котельні, оператор котельні, механізатор, тракторист; препаратори, взуттєвовики, слюсарі, столярі, токарі, ливарники, полірувальники, верстатники, електромеханіки, налагоджувальники, електромонтери всіх найменувань та інші робітники, які виконують кваліфіковані (складні) роботи з ремонту, налагодження, обслуговування обладнання, будівель, автомобілів, меблів тощо*: 2 кваліфікаційного розряду 3 кваліфікаційного розряду 4 кваліфікаційного розряду	3 4 5
11. Робітники, які виконують висококваліфіковані (особливо складні та відповідальні) роботи*, у т. ч. з ремонту та налагодження електронного та іншого особливо складного обладнання, виготовлення очних протезів тощо: 5 кваліфікаційного розряду 6 кваліфікаційного розряду	6 7
12. Робітники з комплексного обслуговування і ремонту будинків: 2 кваліфікаційного розряду 3 кваліфікаційного розряду 4 кваліфікаційного розряду	4 5 6
13. Оптик медичний	7–8

Схему тарифних розрядів професій водіїв автотранспортних та мототранспортних засобів наведено в табл. 10.

Таблиця 10

Схема тарифних розрядів професій водіїв автотранспортних та мототранспортних засобів

Назва професії	Вид автотранспортного засобу	Тарифні розряди за групами автомобілів
----------------	------------------------------	--

1. Водій автотранспортних засобів	1. Автобуси, габаритна довжина яких: до 7,5 м	3
	понад 7,5 до 9,5	4
	понад 9,5	5
	2. Вантажний автомобіль вантажопідйомністю: до 3 тонн понад 3 до 7 тонн понад 7 тонн	2 3 4
	3. Автомобілі швидкої медичної допомоги та оперативні автомобілі із спеціальним звуковим сигналом (типу “сирена”) з робочим обсягом двигуна: до 1,8 л понад 1,8 до 3,5 л понад 3,5 л	3 4 5
	4. Легковий автомобіль (у т. ч. спеціальні) з робочим обсягом двигуна: до 1,8 л понад 1,8 до 3,5 л понад 3,5 л	2
		3
4		
2. Водій мототранспортних засобів	Мотоцикл, моторолер	2

Підвищення посадових окладів

Відповідно до наказу МОЗ України “Умови оплати праці працівників закладів охорони здоров’я та установ соціального захисту населення” від 05.10.2005 № 308/519 підвищення посадових окладів здійснюється за:

- наявність кваліфікаційної категорії;
- оперативне втручання;
- диплом з відзнакою;

- керування санітарним транспортом;
- зв'язку зі шкідливими і важкими умовами праці;
- підвищену складність та напруженість робіт.

Підвищення посадових окладів за наявність кваліфікаційної категорії

Керівникам закладів охорони здоров'я, аптечних закладів та їх заступникам з числа лікарів та провізорів посадовий оклад, що відповідає тарифному розряду за групою з оплати праці, підвищується за наявності кваліфікаційної категорії за спеціальністю “організація та управління охороною здоров'я” або “організація та управління фармацією”:

- а) керівникам та їх заступникам (лікарям, провізорам) — за спеціальностями “організація і управління охороною здоров'я” та “організація та управління фармацією”, які мають:
- вищу кваліфікаційну категорію — на 44,9 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду;
 - першу кваліфікаційну категорію — на 31,9 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду;
 - другу кваліфікаційну категорію — на 24,1 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду;
- б) керівникам із числа фахівців з базовою та неповною вищою медичною освітою та головним медичним сестрам, які мають:
- вищу кваліфікаційну категорію — на 28,3 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду;
 - першу кваліфікаційну категорію — на 18,4 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду;
 - другу кваліфікаційну категорію — на 8,7 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду.

Головним лікарям дільничних лікарень, лікарських амбулаторій та керівникам ЦМСЕ підвищення посадових окладів за наявності кваліфікаційної категорії проводиться за будь-якою лікарською спеціальністю.

Керівникам структурних підрозділів — лікарям посадовий оклад встановлюється з урахуванням кваліфікаційної категорії за умови, що спеціальність, за якою їм присвоєна кваліфікаційна категорія, відповідає профілю підрозділу, який вони очолюють, а завідувачам поліклінік, що є структурними підрозділами лікарень, — за будь-якою лікарською спеціальністю, за якою надається амбулаторно-поліклінічна допомога.

Іншим медичним та фармацевтичним працівникам посадовий оклад устанавлюється з урахуванням кваліфікаційної категорії за умови їх роботи за тією спеціальністю, за якою присвоєно кваліфікаційну категорію.

Виплата заробітної плати з урахуванням підвищення посадового окладу за наявності кваліфікаційної категорії проводиться працівникам протягом п'яти років з дня затвердження наказом органу (закладу) охорони здоров'я рішення атестаційної комісії про її присвоєння (підтвердження).

Підвищення посадових окладів за оперативне втручання

Посадові оклади лікарів-хірургів усіх найменувань, лікарів-анестезіологів та лікарів-ендоскопістів, у тому числі керівників структурних підрозділів — лікарів цих спеціальностей підвищуються за здійснення оперативних втручань залежно від обсягу, складності та характеру їх праці при роботі:

- в амбулаторно-поліклінічному закладі (відділенні) — до 15 відсотків посадового окладу;
- денному стаціонарі хірургічного профілю — до 25 відсотків,
- стаціонарі — до 40 відсотків.

Підвищення посадових окладів за диплом з відзнакою

Лікарям усіх спеціальностей та провізорам (крім лікарів-інтернів та провізорів-інтернів), які отримали диплом з відзнакою після закінчення вищих медичних (фармацевтичних) навчальних закладів, посадовий оклад, що визначений за тарифними розрядами, підвищується протягом 5 років на 5 відсотків.

Підвищення посадових окладів за керування санітарним транспортом

Водіям санітарних автомобілів місячні тарифні ставки підвищуються на 20 відсотків. Перелік автомобілів, віднесених до санітарних, затверджується Міністерством охорони здоров'я України.

Підвищення посадових окладів у зв'язку зі шкідливими і важкими умовами праці

Посадові оклади (тарифні ставки) працівників закладів та структурних підрозділів, перелік яких наведено у додатку 12, підвищуються на 25 та 15 відсотків у зв'язку зі шкідливими і важкими умовами праці.

- Посадові оклади (тарифні ставки) працівників закладів охорони здоров'я (структурних підрозділів), які працюють з вірусом імунодефіциту людини, підвищуються на 60 відсотків. По-

садові оклади працівників, що мають безпосередній контакт з хворими або проводять лабораторні дослідження, збільшуються на 60 % відповідно до кількості годин безпосереднього контакту.

Посадові оклади (тарифні ставки) працівників закладів охорони здоров'я (структурних підрозділів), зайнятих оглядом та наданням медичної допомоги тим, хто постраждав у зв'язку з аварією на Чорнобильській АЕС, підвищуються на 25 відсотків. Посадові оклади (тарифні ставки) працівників госпіталів для інвалідів Вітчизняної війни, воїнів-інтернаціоналістів та спеціальних відділень у складі лікарень підвищуються:

- медичним та фармацевтичним працівникам — на 15 відсотків;
- іншим працівникам на 10 відсотків.

Умови підвищення посадових окладів (тарифних ставок) за підвищену складність та напруженість робіт

Оскільки управлінська праця передбачає велике психологічне напруження, роботу та прийняття управлінських рішень за умов невизначеності, часто вона приводить до розвитку хронічних стресових станів. Наслідками такого стресу стають синдроми професійного вигорання, розвиток “хвороб стресу”. Враховуючи вищезазначене, наказом МОЗ України “Умови оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення” від 05.10.2005 р. № 308/519 передбачено підвищення посадових окладів за підвищену складність та напруженість робіт керівникам закладів охорони здоров'я. А саме:

- Посадові оклади (тарифні ставки) медичних та фармацевтичних працівників закладів охорони здоров'я, які були в підпорядкуванні III Головного управління МОЗ СРСР, підвищуються на 25 відсотків, а інших працівників цих закладів — на 20 відсотків.
- Керівникам територіальних медичних (фармацевтичних) об'єднань та об'єднань санаторіїв посадові оклади встановлюються на рівні найвищої групи з оплати праці керівника закладу або організації з числа закладів і організацій, які входять до складу об'єднань, з підвищенням їх розміру відповідно на 20 та 15 відсотків.
- Керівним працівникам (керівнику закладу, його заступникам, крім заступника з поліклінічної роботи, головному бухгалтеру та його заступникам, начальнику планово-економічного від-

ділу, головним фахівцем) лікарень (у т. ч. спеціалізованих), диспансерів, пологових будинків, клінік при НДІ, центрів зі стаціонарами за наявності поліклінік (поліклінічних відділень) посадові оклади підвищуються на 15 відсотків.

- Посадові оклади керівників лікарень швидкої медичної допомоги, у складі яких функціонує станція швидкої медичної допомоги, підвищуються на 20 відсотків.
- Керівникам центрів медичної статистики, інформаційно-аналітичних центрів та автоматизованих систем управління, начальникам відділів (бюро) автоматизованих систем управління, які виконують переважно роботи з автоматизованого проектування та управління технологічними процесами, посадові оклади підвищуються відповідно на 20 та 15 відсотків.

Крім вищезазначеного відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 11.08.95 № 648 “Про умови оплати праці осіб, які працюють в гірських районах” передбачено підвищення посадових окладів на 25 відсотків працівникам, які постійно працюють у закладах, розташованих на території населеного пункту, що має статус гірського. Такі підвищення посадових окладів мають встановлюватись незалежно від того, проживають вони в цьому населеному пункті чи ні.

У зв'язку з підвищеною матеріальною відповідальністю посадові оклади (тарифні ставки) приймальників золота в закладах охорони здоров'я підвищуються на 15 відсотків.

Доплати

В закладах охорони здоров'я впроваджено такі види доплат:

- за суміщення професій (посад);
- виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт;
- доплати керівникам закладів охорони здоров'я за роботу за основною лікарською спеціальністю;
- доплати за роботу в нічний час;
- доплати за науковий ступінь.

Доплата за суміщення професії (посади) або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника. Такі доплати призначаються професіоналам, фахівцям, технічним службовцям та робітникам, які виконують у тому ж самому закладі, установі поряд зі своєю основною роботою додаткову роботу за іншою професією (посадою) або обов'язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від своєї

основної роботи. Розмір доплат становить до 50 відсотків посадового окладу за основною посадою. Конкретний розмір цих доплат установлюється керівником закладу охорони здоров'я, установи залежно від кваліфікації працівника, складності та обсягу виконуваних робіт.

Доплати за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт провадяться у розмірі до 50 відсотків посадового окладу працівника. Зазначені доплати встановлюються працівникам за умови виконання ними роботи меншою чисельністю працівників, ніж за встановленими нормами (нормативами).

Доплати керівникам закладів охорони здоров'я за роботу за основною лікарською спеціальністю. Керівникам закладів охорони здоров'я і установ соціального захисту населення — лікарям та їх заступникам — лікарям дозволяється вести в закладах, установах, у штаті яких вони є, роботу за спеціальністю у межах робочого часу за основною посадою з виплатою їм до 25 відсотків посадового окладу лікаря відповідної спеціальності. Зазначена робота керівників закладів охорони здоров'я — лікарів та їх заступників — лікарів повинна відображатись у відповідних медичних документах.

Доплати за роботу в нічний час провадяться таким категорія працівників закладів охорони здоров'я:

- Працівникам (у т. ч. водіям санітарних автомобілів, які є в штаті автотранспортних підприємств та інших організацій), які залучаються до роботи в нічний час, здійснюється доплата в розмірі 35 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожен годину роботи в нічний час.
- Працівникам, зайнятим наданням екстреної, швидкої та невідкладної медичної допомоги (у тому числі водіям санітарних автомобілів швидкої, невідкладної медичної допомоги, які є в штаті автотранспортних підприємств та інших організацій), а також тим, хто працює у відділеннях (палатах) анестезіології та інтенсивної терапії, для новонароджених дітей, у пологових (акушерських) відділеннях провадиться доплата в розмірі 50 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожен годину роботи в нічний час.

Перелік посад та підрозділів, за роботу в яких провадяться зазначені доплати, затверджується керівником закладу за погодженням з профспілковим комітетом. Він не підлягає щорічному перезатвердженню, а в разі потреби до нього можуть уноситься зміни та допов-

нення у такому самому порядку. Нічним вважається час з 10 години вечора до 6 години ранку.

Доплати за науковий ступінь. Даний вид доплат установлюються працівникам, що мають науковий ступінь доктора наук — у граничному розмірі 25 відсотків, кандидата наук — у граничному розмірі 15 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати). Зазначені доплати встановлюються працівникам, якщо їх діяльність за профілем (медична, фармацевтична, наукова тощо) збігається з наявним науковим ступенем. За наявності в працівників двох наукових ступенів доплата встановлюється за одним (вищим) науковим ступенем.

Відповідність наукового ступеня профілю діяльності працівника на займаній посаді визначається керівником закладу охорони здоров'я.

Документи, що засвідчують наявність наукового ступеня, повинні відповідати нормам та вимогам, передбаченим законодавством. Доплати за науковий ступінь провадяться як за основною роботою, так і за сумісництвом у залежності від обсягу фактично виконаної роботи.

Інші види доплат. Працівникам закладів охорони здоров'я за їх згодою може вводитися робочий день з розподілом зміни на частини (з перервою у роботі понад 2 години) за умови, щоб загальна тривалість роботи не перевищувала встановленої норми тривалості робочого дня (ст. 60 КЗпП). Доплата в ці дні проводиться за відпрацьований час до посадового окладу, в розмірі до 30 відсотків. Конкретний розмір такої доплати визначає керівник закладу за погодженням з профспілковим комітетом у межах затвердженого фонду оплати праці. Час внутрішньозмінної перерви в робочий час не включається. Перелік посад працівників, яким можуть виплачуватись указані доплати, затверджується керівником закладу охорони здоров'я за погодженням з профспілковим комітетом.

Керівники закладів за погодженням з профспілковими комітетами можуть установлювати ненормований робочий день для водіїв легкових та санітарних автомобілів, автомобілів швидкої медичної допомоги з доплатою 25 відсотків тарифної ставки за відпрацьований час. Водіям автомобілів з ненормованим робочим днем доплата за роботу в нічний час проводиться на загальних підставах.

Робітникам закладів охорони здоров'я, зайнятим на роботах із шкідливими і важкими умовами праці, за результатами атестації робочих місць установлюється доплата в розмірі до 12 відсотків по-

садового окладу (тарифної ставки). Перелік робіт з шкідливими і важкими умовами праці, на яких установлюються вказані доплати, наведено у наказі МОЗ України “Умови оплати праці працівників закладів охорони здоров’я та установ соціального захисту населення” від 05.10.2005 р. № 308/519.

Доплати установлюються до посадового окладу з урахуванням підвищень.

Надбавки

В закладах охорони здоров’я встановлюються такі види надбавок:

- за тривалість безперервної роботи;
- надбавки за почесні звання;
- надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови;
- надбавки за високі досягнення у праці, виконання особливо важливої роботи, складність, напруженість у роботі;
- надбавки працівникам та робітникам.

Надбавки за безперервний стаж роботи

В закладах охорони здоров’я встановлюються надбавки за тривалість безперервної роботи. Перелік закладів, посад, розмірів надбавок за тривалість безперервної роботи та порядок їх виплати наведено в табл. 11.

Таблиця 11

Перелік закладів, посад, розмірів надбавок за тривалість безперервної роботи та порядок їх виплати

Заклади (підрозділи)	Посади	Максимальний розмір надбавок	Порядок виплати надбавок
1	2	3	4

1. Дільничні лікарні, амбулаторії, у т. ч. лінійні на залізничному транспорті, що розташовані в сільській місцевості, амбулаторії сімейної медицини	Лікарі — незалежно від найменування посади, дільничні медичні сестри, зубні лікарі, медичні сестри загальної практики — сімейної медицини	40 відсотків	Від 3 до 5 років безперервної роботи — 10 відсотків, від 5 до 7 років — 20 відсотків, від 7 до 9 років — 30 відсотків, понад 9 років — 40 відсотків посадового окладу
---	---	--------------	---

Продовження таблиці

1	2	3	4
2. Міські поліклініки (підрозділи), у т. ч. поліклініки центральних районних, районних лікарень сільських районів, центральних районних поліклінік, на які в разі відсутності ЦРЛ покладено їхні функції, територіальні медичні об’єднання	Завідувачі терапевтичних, педіатричних відділень та відділень сімейної медицини, лікарі загальної практики, лікарі дільничні терапевти та педіатри територіальних дільниць та дільничні медичні сестри, медичні сестри загальної практики — сімейної медицини	30 відсотків	З першого року до 3 років (включно) — 10 відсотків, від 3 до 5 років — 20 відсотків, понад 5 років — 30 відсотків посадового окладу

3. Медико-санітарні частини, цехові лікарські дільниці міських (районних) поліклінік (підрозділів)	Завідувачі терапевтичних, педіатричних відділень, лікарі загальної практики, лікарі-терапевти та дільничні медичні сестри цехових лікарських дільниць, медичні сестри загальної практики — сімейної медицини	20 відсотків	Від 3 до 5 років безперервної роботи — 10 відсотків, понад 5 років — 20 відсотків посадового окладу
4. Пункти (відділення) невідкладної медичної допомоги вдома	Лікар-терапевт, лікар-педіатр, фахівці з базовою та неповною	30 відсотків	Від 3 до 5 років — 10 відсотків, від 5 до 7 років — 20 від-

Продовження таблиці

1	2	3	4
	вищою медичною освітою, водії санітарних машин		сотків, понад 7 років — 30 відсотків посадового окладу
5. Територіальні поліклініки, поліклініки на залізничному, водному та повітряному транспорті	Лікарі загальної практики, лікарі-терапевти цехових лікарських дільниць, дільничні медичні сестри цехових лікарських дільниць та загальної практики — сімейної медицини	20 відсотків	Від 3 до 5 років — 10 відсотків, понад 5 років — 20 відсотків посадового окладу

6. Станції (відділення) швидкої медичної допомоги	Старші лікарі, лікарі та фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою виїзних бригад, водії та молодші медичні сестри виїзних бригад	60 відсотків	Від 3 до 5 років — 20 відсотків, від 5 до 7 років — 40 відсотків, понад 7 років — 60 відсотків посадового окладу
7. Станції, відділення екстреної медичної консультативної допомоги республіканської та обласних лікарень, центри екстреної медичної допомоги та медицини катастроф	Лікарі та фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою виїзних бригад незалежно від найменування посад, водії виїзних бригад	60 відсотків	— // —

Закінчення таблиці

1	2	3	4
8. Поліклінічні заклади (підрозділи) на залізничному та водному транспорті, заклади охорони здоров'я інших органів державної влади (при виконанні функцій з надання меддопомоги населенню прикріпленої території)	Завідувачі терапевтичних, педіатричних відділень, дільничні терапевти, педіатри та дільничні медичні сестри територіальних дільниць, лікарі загальної практики та медичні сестри загальної практики — сімейної медицини	30 відсотків	Від 3 до 5 років — 10 відсотків, від 5 до 7 років — 20 відсотків, понад 7 років — 30 відсотків посадового окладу

9. Протичумні заклади та структурні підрозділи з боротьби з особливо небезпечними інфекціями інших закладів	Усі працівники незалежно від найменування посади (професії)	40–80 відсотків,	10 відсотків посадового окладу за кожний відпрацьований рік
10. Протилепрозні заклади (підрозділи)	Усі працівники незалежно від найменування посади (професії)	50 відсотків	Від 3 до 5 років – 15 відсотків; від 5 до 10 років – 25 відсотків; понад 10 років – 50 відсотків посадового окладу
11. Медико-соціальні експертні комісії Центри (бюро) медико-соціальної експертизи	Лікарі (включаючи голів та головних експертів)	20 відсотків	Від 3 до 5 років – 10 відсотків, понад 5 років – 20 відсотків посадового окладу

Надбавки за тривалість безперервної роботи нараховуються кожного місяця за основною посадою, при роботі за сумісництвом.

Надбавки за почесні звання

Працівникам закладів охорони здоров'я надаються надбавки за наявність почесного звання України, СРСР, союзних республік СРСР у розмірах:

- “заслужений” – 20 відсотків посадового окладу;
- “народний” – 40 відсотків посадового окладу.

Надбавки за почесні звання встановлюються працівникам, якщо їх діяльність за профілем (медична, фармацевтична тощо) збігається з наявним почесним званням. Відповідність почесного звання профілю діяльності працівника на займаній посаді визначається керівником закладу охорони здоров'я. За наявності двох або більше звань надбавка встановлюється за одним (вищим) званням як за основною посадою, так і за сумісництвом.

Надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови

Працівникам закладів охорони здоров'я установлюється надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови:

- однієї європейської – 10 відсотків посадового окладу;
- однієї східної, угро-фінської або африканської – 15 відсотків посадового окладу;
- двох і більше мов – 25 відсотків посадового окладу.

Ця надбавка не встановлюється працівникам, для яких вимогами для зайняття посади передбачено знання іноземної мови, що підтверджено відповідним документом.

Надбавки за високі досягнення у праці, виконання особливо важливої роботи, складність, напруженість у роботі

Працівникам закладів охорони здоров'я можуть установлюватись надбавки в розмірі до 50 відсотків посадового окладу (тарифної ставки):

- за високі досягнення у праці;
- за виконання особливо важливої роботи (на строк її виконання);
- за складність, напруженість у роботі.

Граничний розмір зазначених надбавок для одного працівника не повинен перевищувати 50 відсотків посадового окладу.

У разі несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи і порушення трудової дисципліни зазначені надбавки зменшуються або скасовуються. Працівникам закладу, установи надбавки установлюються керівником, а керівнику та його заступникам – органом вищого рівня, у межах фонду оплати праці.

Надбавки працівникам та робітникам

Водіям автотранспортних засобів установлюється щомісячна надбавка за класність до тарифної ставки в розмірах:

- водіям II класу – 10 відсотків,
- водіям I класу – 25 відсотків.

Надбавка нараховується за фактично відпрацьований водієм час.

Порядок установаження надбавок

Надбавки за тривалість безперервної роботи нараховуються, виходячи з посадового окладу (тарифної ставки) за посадою, яку займають працівники, визначеного згідно з Розмірами посадових окладів (тарифних ставок) працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення, визначені на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, з урахуванням підвищення за кваліфікаційну категорію і без урахування інших

підвищень, надбавок, доплат (за винятком лікарів МСЕК, працівників протичумних закладів та структурних підрозділів з боротьби з особливо небезпечними інфекціями інших закладів).

Лікарям МСЕК, центрів (бюро) медико-соціальних експертиз, працівникам протичумних закладів та структурних підрозділів з боротьби з особливо небезпечними інфекціями інших закладів надбавки за тривалість безперервної роботи нараховуються від посадового окладу, підвищеного у зв'язку зі шкідливими і важкими умовами праці.

Надбавки за почесні звання, за знання та використання в роботі іноземної мови, за високі досягнення у праці, виконання особливо важливої роботи, складність, напруженість у роботі нараховуються працівникам на посадовий оклад (тарифну ставку) з урахуванням підвищень.

Працівникам та робітникам надбавка нараховується у відсотках до посадового окладу, визначеного згідно з Розмірами посадових окладів (тарифних ставок) працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення, визначені на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери (таблиця 11.1).

Працівникам психіатричних лікарень (відділень) з посиленням (суворим) наглядом, центрів та відділень судово-психіатричної експертизи та судово-психіатричних експертних комісій, які обслуговують спецконтингент, установлюється надбавка до посадового окладу, з урахуванням підвищень за кваліфікаційну категорію.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Наказ* МОЗ України “Штатні нормативи закладів охорони здоров'я” від 23.02.02 № 33.
2. *Наказ* МОЗ України “Умови оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення” від 05.10.05 № 308/519.
3. *Наказ* МОЗ України “Про затвердження норм робочого часу для працівників закладів та установ охорони здоров'я” від 25.05.06 № 319.
4. *Наказ* МОЗ України “Положення про виплату матеріальної винагороди за ефективне управління державним майном керівникам державних підприємств сфери управління МОЗ України” від 30.01.07 № 48.

5. *Баєва О. В.* Основи менеджменту охорони здоров'я. — К.: МАУП, 2007.
6. *Баєва О. В.* Менеджмент в галузі охорони здоров'я. — К.: ЦНЛ, 2008. — 640 с.

Додаткова

7. *Наказ* МОЗ України “Про вдосконалення атестації провізорів та фармацевтів” від 12.12.06 № 818.
8. *Наказ* МОЗ України “Номенклатура лікарських спеціальностей” від 21.02.06 № 76.
9. *Наказ* МОЗ України “Про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою” від 30.03.07.
10. *Алексеев В., Черепанова И.* Концепция организационных изменений в управлении кадрами здравоохранения // Сестрин. дело. — 1997. — № 1.
11. *Баєва О. В., Черній В. П.* Досвід організації проходження наскрізної практики студентами спеціальності 7.050.201 “Менеджмент організацій” за спрямуванням “Менеджмент у медичному обслуговуванні” // ВУАДУ при Президентові України. — 2001. — № 3.
12. *Баєва О.* Формування напрямку та стратегії підготовки менеджерів для галузі охорони здоров'я // ВУАДУ при Президентові України. — 2003. — № 1. — С. 233–236.
13. *Баєва О. В.* Концептуальні засади підготовки менеджерів для галузі охорони здоров'я // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. — 2005. — № 4. — Ч. 2. — Т. 3. — С. 21–25.
14. *Білинська М. М.* Державне управління галузевими стандартами в умовах реформування вищої медичної освіти в Україні: Монографія. — К.: Вид-во НАДУ, 2004. — 248 с.
15. *Блохина М. В.* Управление персоналом как актуальная проблема здравоохранения // Современные проблемы развития регионального здравоохранения: Сборник. — Казань: Арт-кафе, 2003 — С. 15–16.
16. *Блохина М. В., Вахитов Ш. М., Грязнов А. Н.* Технология управления персоналом: Учеб. пособие. — Казань: КГМУ, 2003. — 53 с
17. *Блохина М. В.* Совершенствование системы управления персоналом лечебно-профилактических учреждений // Глав. мед. сестра. — 2005. — № 6. — С. 93–98.
18. *Блохина М. В.* Обучение медицинских сестер на рабочем месте: перспективы развития, преимущества, возможности управления // Глав. мед. сестра. — 2005. — № 7. — С. 107–111.
19. *Блохина М. В.* Об организации обучения сестринского персонала на рабочем месте // Обществен. здоровье и здравоохранение. — 2006. — № 1. — С. 67–69.

20. *Блохина М. В., Вахитов Ш. М.* Экспертные оценки — составная часть процесса обучения медицинского персонала на рабочем месте // *Обществен. здоровье и здравоохранение.* — 2006. — № 1. — С. 69–70.
21. *Вардинець І. С., Тарасюк В. С., Семків М. П., Козаков Г. К.* Соціальна медицина та організація охорони здоров'я: Підручник / За ред. О. М. Голяченко. — Тернопіль: Лілея, 2002.
22. *Вахитов Ш. М., Блохина М. В., Уразова О. Н., Хатымова Н. Ф.* Экспертные оценки как эффективный инструмент управления персоналом // *Современные проблемы развития регионального здравоохранения: Сборник.* — Казань: Арт-кафе, 2003. — С. 17–18.
23. *Власов В. В.* Медицина в условиях дефицита ресурсов. — М.: Триумф, 2000. — 447 с.
24. *Внуков Ю., Дорошенко Ю., Дубровін В.* Стандартизація у сфері управління якістю // *Стандартизація, сертифікація, якість.* — 2001. — № 2. — С. 24–27.
25. *Вороненко Ю. В., Вітенко І. С.* Стан та перспективи подальшого реформування медичної та фармацевтичної освіти в Україні // *Мед. освіта.* — 2000. — № 3. — С. 5–12.
26. *Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників: Р. 2, — Вип. 1: Охорона здоров'я (Фармація) / Розробл.: В. А. Загорій, М. С. Пономаренко, Н. Б. Вовк, Т. М. Пономаренко, Г. В. Загорій; Затв. ПК “Фармація” МОЗ України та АМН України. — К.: Вид-во “Поліфарм — 2000”. — 2005. — 77 с.*
27. *Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (зміни та доповнення № 1). Уповноважена особа аптеки, аптечної бази (складу): Р. 1: Охорона здоров'я (Фармація) / Розробл.: М. С. Пономаренко, Н. О. Ветютнева, В. А. Загорій, Н. І. Паршина, Т. М. Пономаренко, Г. В. Загорій; Затв. ПК “Фармація” МОЗ України та АМН України. — К.: Вид-во “Поліфарм — 2000”. — 2005. — 3 с.*
28. *Дьяченко В. Г.* Экспертиза качества медицинской помощи (Вопросы теории и практики). — Хабаровск, 1996. — 183 с.
29. *Загорій В. А., Іванисенко В. Г., Разумний А. Г., Пономаренко Т. М.* Система безперервного підвищення кваліфікації співробітників усіх рівнів як реалізація головних положень GMP // *Фармац. журн.* — 2003. — № 3. — С. 39–41.
30. *Казаков В. Н., Талалаенко А. Н., Гарина М. Г., Каменецький М. С.* Основные этапы развития системы управления качеством подготовки специалистов // *Арх. клин. и эксперим. медицины.* — 2000. — Т. 9. — № 2. — С. 320–324.
31. *Карасева Л. А., Двойников С. И., Вахитов Ш. М., Блохина М. В.* Содержание деятельности сестринского персонала: Метод. рекомендации. — М.: ГОУ ВУНМЦ МЗ РФ, 2006. — 50 с.
32. *Краснянська Т. М.* Ретроспективний аналіз та сучасний стан кадрового забезпечення фармацевтичної галузі України // *Фармац. журн.* — 2005. — № 4. — С. 5–9.
33. *Кузьменко В. Г., Баранів В. В., Шиленко Ю. В.* Охорона здоров'я в умовах ринкової економіки. — К., 2002. — 47 с.
34. *Лучкевич В. С.* Основи соціальної медицини й управління охороною здоров'я. — К., 2002. — 77 с.
35. *Міцигер О. П., Бабінцева Л. Ю., Пономаренко Т. М.* Дистанційна післядипломна освіта фармацевтичних кадрів та персоналу підприємств-виробників лікарських засобів // *Матер. наук.-практ. IV конф. з міжнар. участю “Інформаційні технології в охороні здоров'я та практичній медицині.”* — К.; 2004. — С. 107–108.
36. *Нагорна А. М., Степаненко А. В., Морозов А. М.* Проблема якості в охороні здоров'я. — Кам'янець-Подільський: Абетка-НОВА, 2002. — 384 с.
37. *Надюк З.* Доцільність впровадження посади менеджера охорони здоров'я в системі управління якістю надання медичної допомоги в лікувально-профілактичних закладах України // *Вісн. НАДУ.* — 2005. — № 2. — С. 434–438.
38. *Надюк З.* Професійна модель менеджера охорони здоров'я з управління якістю медичної допомоги в системі охорони здоров'я України // *Економіка і держава.* — 2005. — № 10. — С. 63–65.
39. *Назаренко Г. И., Полубенцева Е. И.* Управление качеством медицинской помощи. — М.: Медицина, 2000. — 368 с.
40. *Огородник В. В., Пономаренко Т. Н., Гридчина И. В.* Современная роль провизора в рациональном использовании лекарственных средств // *Зб. матер. наук.-практ. конф. “Клінічна фармація в Україні”.* — Харків: Вид-во НФАУ “Золоті сторінки”, 2005. — С. 74.
41. *Отчет и рекомендации по высшему фармацевтическому образованию в высших учебных заведениях // Консультатив. комитет по фармацевт. образованию.* — ЭС. Брюссель. — 1995. — XV/E/8341/6/93-EN.
42. *Пономаренко М. С., Сятиня М. Л., Вовк Н. Б., Огородник В. В., Іванисенко В. Г., Сабо Я., Борищук В. О., Бабський А. А., Пономаренко Т. М.* Концептуальні підходи щодо теоретичної реформи безперервної післядипломної освіти фармацевтичних кадрів упродовж життя // *Фармац. журн.* — 2004. — № 5. — С. 20–24.
43. *Пономаренко Т. М.* Теоретична реформа кадрової політики, її науково-організаційні та практичні обґрунтування, згідно з вимогами GMP ES до персоналу підприємств з виробництва і контролю якості лікарських засобів // *Зб. наук. пр. співробітників КМАПО ім. П. Л. Шупика.* — К.; 2004. — Кн. 2. — Вип. 13. — С. 589–595.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Завдання до самостійної семестрової індивідуальної роботи	4
Інформаційні матеріали для забезпечення самостійної роботи	6
Дидактичні матеріали для забезпечення самостійної роботи	13
Список літератури	40

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *О. М. Коваленко*
Комп'ютерне верстання *Н. М. Музиченко*

Зам. № ВКЦ-4414

Формат 60×84/₁₆. Папір офсетний.
Друк ротатійний трафаретний. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»
03039 Київ-39, пр. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*

