



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

HEALTH REFORM SUPPORT

**“ НАВЧАННЯ КЕРІВНИЦТВА ЗОЗ ПІДХОДАМ ТА ІНСТРУМЕНТАМ
ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ТА НЕФІНАНСОВОГО
СТИМУЛЮВАННЯ ”**

КОНКУРС ЗАЯВОК НА ОТРИМАННЯ ГРАНТУ RFA #: 301

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

Січень 2024 р.

III. ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

3.1 Загальна інформація

Останнім часом система охорони здоров'я зіткнулася з багатьма проблемами, пов'язаними з кадрами, серед яких надмірне навантаження, низька заробітна плата, важкі умови праці, недостатня залученість персоналу до процесів, що відбуваються в охороні здоров'я, що, в свою чергу виражається в низькій залученості медичного та немедичного персоналу, важка робоча обстановка в ЗОЗ, яка сама по собі може бути демотивуючим фактором для персоналу продовжувати працювати в цьому ЗОЗ, пандемія COVID-19, війна, стрес і виснаження. У сукупності ці виклики негативно впливають на залучення медичних працівників в Україні. Нерівномірний географічний розподіл працівників охорони здоров'я, включаючи медичних працівників спеціалізованої ланки, ще більше ускладнює ситуацію в кадровому забезпеченні медицини.

З огляду на ці виклики, заохочення медичних спеціалістів до повернення в регіони, які найбільше постраждали від військових дій, після закінчення війни буде надзвичайно складним і матиме тривалі наслідки. Особливу увагу слід приділити створенню системи стимулювання медичних працівників на місцевому рівні, як матеріального, так і нематеріального. Залучення керівників закладів охорони здоров'я як співрозробників системи заохочення дозволяє їм отримати ключову інформацію про залучення, утримання та стимулювання працівників, а також сприяє більшій довгостроковій стабільності програми.

Оновлена кадрова політика також стане ключовим результатом цієї грантової програми, що сприятиме подальшому реформуванню та вдосконаленню системи охорони здоров'я. Ця політика ґрунтуватиметься на прозорих правилах і процедурах для того, щоб зменшити ризик корупції, підвищити мотивацію працівників та покращити якість медичних послуг.

3.2 Мета

Цей грант слугуватиме провідником для досягнення цілі Напрямку 3 Проекту USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я» – посилення кадрів охорони здоров'я для підтримки прозорої, підзвітної та ефективної системи охорони здоров'я, яка зможе задовольнити потреби українського народу в галузі охорони здоров'я. Конкретна мета цього гранту – підтримати професійне навчання керівників ЗОЗ, надавши керівникам ЗОЗ інструменти для участі у спільному розвитку та впровадженні системи стимулювання, спрямованої на утримання та мотивацію медичного персоналу в ключових областях України.

Допомога надається в Сумській, Харківській, Херсонській, Миколаївській, Запорізькій та Дніпропетровській областях. На етапі впровадження гранту грантоотримувачу дозволено змінювати перелік областей лише за погодженням з Проектом HRS. Професійні тренінги, які підтримуються цим грантом, мають охоплювати як Центри первинної медико-санітарної допомоги (ПМД), так і спеціалізовані ЗОЗ у визначених областях.

3.3 Індикатори

Загальні індикатори:

- 600 представників керівного складу 200 ЗОЗ (ПМСД або СМД) у вибраних областях пройшли навчання з розробки та впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання.

Джерело даних: узгоджені з HRS списки обраних ЗОЗ, списки учасників кожного тренінгу; програми, звіти та інші матеріали тренінгів.

- Підготовлено 12 тренерів для навчання ЗОЗ розвитку системи фінансових і нефінансових стимулів.

Джерело даних: список тренерів з контактами та графіком залучення до тренінгів, програми тренінгів, навчальні матеріали, до- та після-тренінгові анкети.

Короткострокові індикатори:

- близько 20% учасників тренінгу продемонстрували підвищені знання щодо розробки та впровадження системи стимулювання

Джерело даних: до- та після-тренінгові анкети

- 50% керівників за результатами посттренінгового опитування готові внести зміни в систему стимулювання працівників своїх ЗОЗ

Джерело даних: після-тренінгові анкети

Середньострокові індикатори:

- 80 ЗОЗ затвердили розроблену документацію (накази/розпорядження/інші), що регламентує впровадження матеріальних або нематеріальних стимулів у їхніх ЗОЗ. За цим показником можуть бути відображені заклади, які затвердили принаймні один документ, що дозволяє запровадити заохочення..

Джерело даних: перелік 200 ЗОЗ у форматі Excel (серед яких принаймні 80 впровадили деякі зміни) зі зведенням внесених змін та відповідними доказами внесених змін у закладі (накази, розпорядження тощо); фактичні копії наказів/розпоряджень/ тощо по закладах охорони здоров'я.

Вимоги до дезагрегації

Показники результатів по індикаторах повинні збиратися під час реалізації грантової діяльності та надані і звітах в кінці реалізації грантового проекту. Інформацію про охоплені заклади та організації необхідно надавати за офіційною назвою, кодом «ЄДРПОУ», областю, типом закладу або організації (орган місцевого самоврядування, ЗОЗ (ПМСД, СМД, інше)).

Індикатори контексту

Необхідно зібрати додаткову інформацію про ЗОЗ, які готові розробити та запровадити систему матеріального та нематеріального стимулювання. Необхідні індикатори контексту для мотивованих ЗОЗ включають:

- Чисельність медичних працівників у 200 ЗОЗ станом на 30.09.2023 р. та 30.09.2024 р. Просимо розмежувати за категоріями працівників: лікарі, середній медичний персонал, молодший медичний персонал, адміністративний персонал, інший немедичний персонал.

Джерело даних: звіти 200 ЗОЗ.

- Відсоток кожної категорії працівників, який зараз укомплектований у 200 ЗОЗ. Будь ласка, повідомте у відсотках за такими категоріями працівників: лікарі, середній медичний персонал, молодший медичний персонал, адміністративний персонал, інший немедичний персонал.

Джерело даних: звіти з 200 ЗОЗ.

- Відсоток плинності кадрів у 200 ЗОЗ станом на 30 вересня 2023 р. та 30 вересня 2024 р. Будь ласка, повідомте відсоток для всього персоналу, не розмежовуючи вищезазначені категорії працівників.

Джерело даних: звіти 200 ЗОЗ.

3.4 Обсяг робіт

Відповідно до цього Технічного завдання (гранту), грантоотримувач повинен виконувати завдання, визначені в наступних категоріях й отримати зазначені результати, але не обов'язково обмежуючись цим переліком.

1. Грантоотримувач повинен подати запропонований список тренерів до команди Проекту для затвердження. Після схвалення грантоотримувач проведе навчання тренерів (TOT) для обраних тренерів.
2. Грантоотримувач прийме навчальні матеріали, надані командою Проекту, і розробить додаткові навчальні матеріали, якщо це буде необхідно.
3. Грантоотримувач проведе очне навчання за двома запропонованими темами:

I. Фінансові питання:

А) *Структура винагороди*: формування оптимальної структури винагороди, фактори, що впливають на формування оптимальної структури винагороди, роль доплат і надбавок у винагороді, допустимі премії для працівників, матеріальна допомога як вид матеріального заохочення працівників.

Б) *Заробітна плата завідувача ЗОЗ*: нормативна база, на основі якої розраховується заробітна плата керівника закладу, структура заробітної плати завідувача.

2. Нефінансові питання:

А) *Нефінансові стимули*: I) категорії та приклади нефінансових стимулів (приналежність (культура та цінності, формування команди), стиль лідерства, особистий, професійний і кар'єрний розвиток, опис роботи та обов'язки, гнучкість (графік роботи, віддалена робота), визнання II) аналіз передового досвіду ЗОЗ в Україні та за кордоном; III) правове регулювання впровадження нематеріальних стимулів.

В) *Управління персоналом*: I) Система управління персоналом у ЗОЗ; II) HR-процедури як ключовий інструмент управління персоналом (рекрутинг (модель компетенції, відбір, адаптація), навчання та розвиток (включаючи наставництво, кадровий резерв), оцінка ефективності (включаючи зворотний зв'язок), винагорода/мотивація, внутрішні комунікації); III) етичний кодекс; IV) аналіз потреб у персоналі

4. Грантоотримувач організує навчальну програму та проведе навчання для 200 ЗОЗ, забезпечить моніторинг та контроль за виконанням.

Важливо:

- Грантоотримувач організує та проведе 25 тренінгів з період з березня по серпень для 600 представників керівництва з 200 ЗОЗ. Зверніть увагу, що представники керівництва ПМД та СМД повинні проходити навчання в окремих групах.
- Усі тренінги повинні в першу чергу базуватися на навчальних матеріалах, наданих командою Проекту.

- Приблизна кількість учасників на одному тренінгу має становити 24 особи.
- Тривалість одного тренінгу повинна складати 2 дні:
 - День перший: Вивчення підходу до впровадження системи матеріального заохочення.
 - День другий: Вивчення підходу до впровадження системи нематеріального стимулювання.
- Міста для тренінгів: Київ, Львів та інші відносно безпечні міста України, які не знаходяться в прифронтових регіонах, а саме: Донецьк, Луганськ, Запоріжжя, Харків, Суми, Чернігів, Херсон, Миколаїв, Дніпро.

3.5 Результати, діяльність і терміни виконання

Грантоотримувач повинен використати свій досвід та знання, а також розуміння цілей гранту, зазначених вище, щоб втілити всі запропоновані заходи та надати результати до кінця цього контракту.

Результат 1: План реалізації гранту (робочий план) з часовими рамками, узгодженими з робочим планом Проекту HRS.

Діяльність 1.1: Розробити та завершити робочий план гранту та бюджет разом з радниками Проекту HRS та партнерами – січень.

Термін виконання: 30 січня 2024 року.

Короткостроковий результат 1.1:

Завершений робочий план і бюджет гранту.

Результат 2: Організація та проведення тренінгу для тренерів (ToT), включаючи прийняття програми тренінгу та матеріалів, розроблених командою Проекту HRS.

Діяльність 2.1. Провести ToT

Термін виконання: лютий - березень 2024 року.

У координації з HRS, грантоотримувач проведе 3-денний ToT в Києві для призначених тренерів.

- HRS надасть порядок денний і навчальні матеріали для 3-денного ToT.
- Грантоотримувач проведе TOT і забезпечить участь призначених тренерів. Після завершення 3-денного періоду навчання призначені тренери повинні бути здатними вести бесіду та надавати інструкції щодо найкращих практик впровадження систем фінансового та нефінансового стимулювання.

Короткостроковий результат 2.1:

- ToT було проведено у співпраці з Проектом HRS
- До TOT було залучено мінімум 12 тренерів (6 осіб з фінансових питань, 6 з нефінансових питань). Залучення юриста з питань матеріального та нематеріального заохочення буде вважатися перевагою для заявника.

Діяльність 2.2. Адаптувати навчальну програму, розроблену HRS.

Термін виконання: лютий - березень 2024 року.

- Сформувати команди тренерів та погодити з ними графік тренінгів.
- Адаптувати навчальну програму, розроблену HRS.

Короткостроковий результат 2.2:

- Підготовано список команд тренерів.
- Розроблені пакети навчальних матеріалів для проведення тренінгів, що включають модулі матеріального та нематеріального стимулювання.

Результат 3. Підготовка та проведення 25 тренінгів на основі матеріалів ToT.

Діяльність 3.1. Обрати 303 у вказаних областях.

Термін виконання: січень – березень 2024 року.

- Розробити критерії відбору 303 для участі в тренінгах та погодити їх з командою HRS.
- Повідомити 303 у Сумській, Харківській, Херсонській, Миколаївській, Запорізькій та Дніпропетровській областях про можливість взяти участь у тренінгу з розвитку системи матеріального та нематеріального стимулювання у 303.
- Обрати 200 303 та погодити перелік із HRS. Відбір може проходити в кілька хвиль.
Важливо! Керівники обраних 303 мають продемонструвати стійку мотивацію для впровадження змін у своїх 303.
- Забезпечити підготовку учасників навчання обраними 303. Команда від кожного 303 повинна складатися мінімум з 3 осіб (директор/заступник директора, фінансовий менеджер/бухгалтер, менеджер/спеціаліст з персоналу).

Короткостроковий результат 3.1:

- Критерії відбору 303, узгоджені з HRS
- Список обраних 303
- Списки учасників з 200 303

Діяльність 3.2.: Підготуватися до проведення тренінгів.

Дата виконання: березень 2024 р.

- Скласти графік тренувань з урахуванням зайнятості тренерів. Розклад узгоджувати з HRS.
- Підготувати запрошення для учасників, організувати матеріально-технічне забезпечення тренінгів та вирішити інші організаційні питання.

Кількісний показник короткострокового результату 3.1:

- Графік проведення 25-ти тренінгів

Діяльність 3.3: Провести 25 очних тренінгів щодо систем фінансового та нефінансового стимулювання.

Термін виконання: березень – серпень 2024 року

- Провести оцінку кожного тренінгу до та після тренінгу.

- Після перших тренінгів запропонуйте та обговоріть з HRS зміни до навчальних матеріалів HRS, якщо це необхідно.
- Орієнтовна кількість тренінгів на місяць у визначені терміни:
 - березень – два тренінги
 - квітень – п'ять тренінгів
 - травень – п'ять тренінгів
 - червень – п'ять тренінгів
 - липень – п'ять тренінгів
 - Серпень – три тренінги.
- Кількість учасників одного тренінгу має становити близько 24 осіб з 8 ЗОЗ.

Примітка: представники керівництва ПМСД та СМС повинні пройти навчання в окремих групах.

- Тривалість одного тренінгу повинна становити 2 дні:
 - День перший: Вивчення підходу до впровадження системи матеріального заохочення
 - День другий: Вивчення підходу до впровадження системи нематеріального стимулювання.

Очікується, що представники HRS відвідуватимуть деякі тренінги для оцінки, контролю та підтримки грантоотримувача.

Зверніть увагу на рекомендації!

- Грантоотримувач повинен мати можливість найняти команди тренерів для проведення 25 тренінгів. Кожна «команда» тренерів складатиметься з двох тренерів – один тренер висвітлюватиме питання фінансового стимулювання, тоді як інші тренери розглядатимуть питання нефінансового стимулювання.
- Компенсація тренера має бути фінансово привабливою та відображати рівень досвіду тренера, його компетентність і досвід у цій галузі. Компенсація має бути конкурентоспроможною, щоб заохотити участь у проєкті кваліфікованих тренерів.

Показники результату 3.2:

- Грантоотримувач повинен надати звіт по кожному тренінгу, всього 25 звітів. Супровідна документація для кожного тренінгу має включати: список учасників у Excel, програму тренінгу, фотографії з кожного тренінгу та звіт про тренінг, скани анкет до та після тренінгу, консолідований файл Excel із відповідями, наданими у перед- та післятренінговій анкетах із зазначенням кількості набраних балів на учасника.
- Проведено навчання для 600 представників керівництва 200 ЗОЗ (ПМСД або спеціалізованої медичної допомоги (СМД)) щодо розробки та впровадження систем фінансового та нефінансового стимулювання.

Результат 4. Підтримка та моніторинг якості реалізації гранту

Діяльність 4.1: Проводити супервізійні сесії для ЗОЗ для підтримки у процесі впровадження системи стимулювання. Основна мета супервізійних сесій – підтримати ЗОЗ у розробці кількох процедур фінансового/нефінансового стимулювання на рівні закладу. Заняття можна проводити онлайн.

Термін виконання: березень – вересень 2024 року

Короткостроковий результат 4.1:

- Короткий звіт по кожній проведеній супервізії

Діяльність 4.2: Грантоотримувач підтримуватиме розробку та затвердження документації на рівні ЗОЗ (наказів/інструкцій/ тощо) для регулювання впровадження системи фінансових або нефінансових стимулів.

Термін виконання: квітень – вересень 2024 року

Короткостроковий результат 4.2: У 80 ЗОЗ відбулося затвердження документації (наказів/розпоряджень/ тощо), необхідної для впровадження системи фінансових або нефінансових стимулів.

Діяльність 4.3: Грантоотримувач проведе остаточну оцінку 200 ЗОЗ, щоб проаналізувати, які зміни були впроваджені завдяки навчанню.

Термін виконання: серпень – вересень 2024 року

Короткостроковий результат 4.3:

- Описовий звіт за результатами підсумкового оцінювання. Описовий звіт має містити узагальнену інформацію про те, які ЗОЗ розробили документи для впровадження змін за результатами тренінгів.
- Перелік 200 ЗОЗ у форматі Excel зі зведенням змін, що відбулися, та відповідними доказами внесених змін у закладі (накази, розпорядження тощо).

Діяльність 4.4: Підготовка остаточного звіту про результати виконання програми.

Термін виконання: вересень 2024 р

Короткостроковий результат 4.4:

- Підсумковий звіт про результати ефективності та вплив грантової програми.

3.6 Ключовий персонал

Команда реалізації гранту має складатися не менше ніж з 4 осіб й включати менеджера гранту, фінансового експерта, експерта з логістики та координатора навчання. Залучення юриста з питань матеріального та нематеріального заохочення буде вважатися перевагою для заявника.

3.7 Етапи проекту та відповідні часові рамки

Нижче наведено приблизний графік і загальну інформацію про кількість етапів та їх назви. Може бути скориговано одержувачем гранту.

№	Етапи	Показники виконання етапу	Очікувана дата завершення
1	Підготовка до реалізації гранту	<ul style="list-style-type: none">• Отримати погодження плану реалізації гранту від відповідальних осіб;• Створити команду реалізації гранту;• Розробити та отримати затвердження бюджету гранту.	29 лютого 2024 р.
2	Організація та проведення тренінга для тренерів (ToT)	<ul style="list-style-type: none">• Надати наступні документи:<ul style="list-style-type: none">- Список учасників (у форматі Excel), програму тренінгу, фотографії та звіт про проведений тренінг, рахунки за навчальні матеріали;- Копії підтверджуючих документів по витратах (накладні, акти прийому-передачі, квитки);- Список обраних ЗОЗ, узгоджений з HRS;- Список тренерів, узгоджений з HRS, розклад тренінгів і список учасників для перших 3 тренінгів (у відповідності до етапу 3)	31 березня, 2024 р.
3	Проведення 3 тренінгів	<ul style="list-style-type: none">• Надати наступні документи:<ul style="list-style-type: none">- Звіти про тренінги, який містить: список учасників в Excel, програму тренінгів, фотографії та описовий звіт про проведений тренінг, договори з тренерами, копії документів по витратах (рахунки, накладні, акти прийому-передачі, квитки до ЗОЗ);- Скани до- і після-тренінгових анкет. Зведений файл Excel із відповідями, наданими в до- і після-тренінгових анкетах із зазначенням кількості набраних балів учасником;- Список учасників наступних 5 тренінгів (у відповідності до етапу 4);	31 березня, 2024 р.

4	Проведення 5 тренінгів та забезпечення технічної підтримки ЗОЗ у розробці необхідних процедур	<ul style="list-style-type: none"> • Надати наступні документи: <ul style="list-style-type: none"> - Звіти про тренінги, який містить: список учасників в Excel, програму тренінгів, фотографії та описовий звіт про проведений тренінг, договори з тренерами, копії документів по витратах (рахунки, накладні, акти прийому-передачі, квитки до ЗОЗ); - Скани до- і після-тренінгових анкет. Зведений файл Excel із відповідями, наданими в до- і після-тренінгових анкетах із зазначенням кількості набраних балів учасником; - Список учасників наступних 5 тренінгів (у відповідності до етапу 5); - Короткі звіти щодо онлайн-технічної підтримки в розробці необхідних процедур, наданих для кожного ЗОЗ. 	30 квітня, 2024 р.
5	Проведення 5 тренінгів та забезпечення технічної підтримки ЗОЗ у розробці необхідних процедур	<ul style="list-style-type: none"> • Надати наступні документи: <ul style="list-style-type: none"> - Звіти про тренінги, який містить: список учасників в Excel, програму тренінгів, фотографії та описовий звіт про проведений тренінг, договори з тренерами, копії документів по витратах (рахунки, накладні, акти прийому-передачі, квитки до ЗОЗ); - Скани до- і після-тренінгових анкет. Зведений файл Excel із відповідями, наданими в до- і після-тренінгових анкетах із зазначенням кількості набраних балів учасником; - Список учасників наступних 5 тренінгів (у відповідності до етапу 6); • Короткі звіти щодо онлайн-технічної підтримки в розробці необхідних процедур, наданих для кожного ЗОЗ. 	31 травня, 2024 р.
6	Проведення 5 тренінгів та забезпечення технічної підтримки ЗОЗ у розробці необхідних процедур	<ul style="list-style-type: none"> • Надати наступні документи: <ul style="list-style-type: none"> - Звіти про тренінги, який містить: список учасників в Excel, програму тренінгів, фотографії та описовий звіт про проведений тренінг, договори з тренерами, копії документів по витратах (рахунки, накладні, акти прийому-передачі, квитки до ЗОЗ); 	31 червня, 2024 р.

		<ul style="list-style-type: none"> - Скани до- і після-тренінгових анкет. Зведений файл Excel із відповідями, наданими в до- і після-тренінгових анкетах із зазначенням кількості набраних балів учасником; - Список учасників наступних 5 тренінгів (у відповідності до етапу 7); - Короткі звіти щодо онлайн-технічної підтримки в розробці необхідних процедур, наданих для кожного ЗОЗ. 	
7	Проведення 5 тренінгів та забезпечення технічної підтримки ЗОЗ у розробці необхідних процедур	<ul style="list-style-type: none"> • Надати наступні документи: <ul style="list-style-type: none"> - Звіти про тренінги, який містить: список учасників в Excel, програму тренінгів, фотографії та описовий звіт про проведений тренінг, договори з тренерами, копії документів по витратах (рахунки, накладні, акти прийому-передачі, квитанції до ЗОЗ); - Скани до- і після-тренінгових анкет. Зведений файл Excel із відповідями, наданими в до- і після-тренінгових анкетах із зазначенням кількості набраних балів учасником; - Список учасників наступних 3 тренінгів (у відповідності до етапу 8); - Короткі звіти щодо онлайн-технічної підтримки в розробці необхідних процедур, наданих для кожного ЗОЗ. 	31 липня, 2024 р.
8	Проведення 3 тренінгів та забезпечення технічної підтримки ЗОЗ у розробці необхідних процедур	<ul style="list-style-type: none"> • Надати наступні документи: <ul style="list-style-type: none"> - Звіти про тренінги, який містить: список учасників в Excel, програму тренінгів, фотографії та описовий звіт про проведений тренінг, договори з тренерами, копії документів по витратах (рахунки, накладні, акти прийому-передачі, квитанції до ЗОЗ); - Скани до- і після-тренінгових анкет. Зведений файл Excel із відповідями, наданими в до- і після-тренінгових анкетах із зазначенням кількості набраних балів учасником; 	30 серпня, 2024 р.

		- Описовий звіт про допомогу 200 ЗОЗ та перелік 200 ЗОЗ у форматі Excel зі стислим викладом змін, що були впроваджені в закладах	
9	Завершення гранту	Надати підсумковий звіт	30 вересня, 2024 р.

3.8 Очікувані результати гранту

Виконання заходів, передбачених поточною грантовою програмою, сприятиме наступним очікуваним результатам у сфері управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я:

1. Керівництво 200 ЗОЗ навчатиметься будувати систему матеріального та нематеріального стимулювання для створення сприятливого середовища для утримання та залучення працівників.
2. 80 ЗОЗ внесуть деякі зміни в системи матеріального та нематеріального заохочення шляхом впровадження розробленої документації (накази, інструкції, процедури тощо).
3. Створення систем фінансової та нефінансової мотивації сприятиме підвищенню мотивації медичних працівників та покращенню якості медичних послуг у ЗОЗ, які братимуть участь у програмі навчання.

Ці досягнення сприятимуть покращенню управління персоналом у ЗОЗ та зміцненню системи охорони здоров'я України, забезпечуючи укомплектованість ЗОЗ задоволеним персоналом, мотивованим на надання якісних послуг.

